

مهارات
تطوير
الاداء ٣

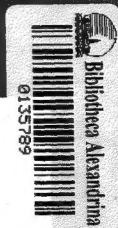
مهارات التفاوض

NEGOTIATION SKILLS

كيف
تحصل
على ما تريد
؟



دكتور محمد عبد الغني حسن هلال



مهارات التفاوض

NEGOTIATION SKILLS

كيف تحصل على ماتريد

دكتور / محمد عبد الغنى حسن

جميع حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

مركز تطوير الأداء والتنمية

١٥٣ ش جسر السويس/مصر الجديدة

١46 ش الليث/الزيتون/القاهرة

تليفون 2579608

2590028

فاكس 2579608

الطبعة الثانية

رقم الإيداع بدار الكتب

٩٥ / ٢٨٦٩

الترقيم الدولي

I.S.B.N.

977 - 00 - 8517 - 0

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ *

فَاعْفِ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" *

"إِدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِهِمْ

بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ" *

صدق الله العظيم

التقديم : Introduction

إني أحمل العديد من الصفات التي تؤهلني للتميز والتفوق والنجاح ولكنني لست كذلك ، إنها كلمات ترددها أمام المواقف والظروف غير المناسبة والصعبة ولا تصل الى نتيجة .

إنك تعطى وتخلص في العطاء حتى أطلقوا عليك المخلص والمعطاء ولكنهم لم يلتفتوا إليك عند صناعة قرارات التميز والترقى . إنك دائماً في مشكلات مع الآخرين وبصفة خاصة مع من تحبهم ولا تجد تفسيراً أو سبباً لذلك . إن المشكلة الرئيسية التي تواجهك هي أنك لا تستطيع أن تسعى للوصول الى ما تريد . لقد أختلطت المبادئ والقواعد مع الإجراءات عندك ، وأصبحت تتعامل مع بعض التصرفات على أنها مبادئ لا يمكن تغييرها وهي ليست كذلك .

إنك تضع حواجز وهمية حول نفسك وتتقيد بها وتقيد بها الآخرين . وتمنع نفسك وتمنعهم من الحركة عليك أن تتخطى هذه الحوادث أو تربلها تماماً . إنك تتعامل دائماً مع عيوب الآخرين والجوانب المظلمة فيهم وتنسى أن لدى كل فرد منهم جوانب مضيئة .

إنك تتعامل مع أشخاص لم تختبرهم ولكنك مجبر على التعامل معهم ، مع أنك لا تستريح لهم ، وحتى عندما أعطوك الفرصة لإختيار القائد فلم ينجح من أعطيته صوتك حيث حصل على أقل الأصوات وأصبحت مجبراً على الاعتراف به قائداً لك .

إنك تعتقد أن كل من تتعامل معهم يعرفون ما يريدون ، وتنسى أن الكثيرين لا يعرفون أغراضهم ويحتاجون الى من يساعدهم على ذلك . إنك تحاول أن تأخذ مكاناً مميزاً بين زملائك ولكنك مازلت تعتمد على الظروف والعواطف والمفاجآت ونسيت أنك تحتاج الى الخطة والأسلوب والمهارة .

• إنك تعودت أن تصرخ في وجه الآخرين أو تهدد وتنتعد وتضرب المائدة بيديك ، ولكنك لم تتعود أن تحصى نتيجة تصرفاتك هذه

• إنك تتحدث عن حاجاتك وأمتيوك ورغباتك ، وتتجاهل حاجات ورغبات الآخرين وتغضب لعدم تجاوبهم معك

تعودت أن تحصل على الكل ولم تتعود أن تبحث عن الجزء عقد فشلك في الحصول على الكل، عشت طويلاً وأنت تعتقد أن المكسب هو أن يكون هناك مهزوماً أمامك، ولم تدرك أن مهزوم اليوم سوف يسعى لأن يكون منتصر الغد عليك ، ولم تحاول أن تكون أنت وهو منتصرين .

إنهم يتحدثون إليك ويبدلون جهداً كبيراً في إقناعك ولكنك لا تعرف كيف تسمع أو تتصت إليهم ، فالفرق بين الإستماع والإنصات لديك غير واضح. الفرصة تأتي إليك أكثر من مرة وتمر أمامك وكثيراً ما تتدم عليها ولكنك مازلت تفعل ذلك في كل مرة لأنك لم تتعود على تقديم بعض التنازلات عندما تدعو الحاجة لذلك.

إنك في حاجة لأن تعرف كيف تعطي وتأخذ ، وكيف تكسب وتخسر ، إنك في حاجة لأن تعرف كيف تتعامل مع من تحبهم أو تكرههم، ومع رؤسائك ومروسيك وكتابنا هذا لن يكون عصاً سحرية تعطيك إجابات وأفية ومهارات سهلة الممارسة ولكل ما تريد ... ولكنه محاولة جادة لإضاءة الطريق أمامك ، محاولة لأن تزرع اتجاه جديد أو تدعم اتجاه قديم لديك ، لأن تعمل من أجل أن تصل الى قمة الممكن ولأن تهرب من الوصول الى قاع المستحيل من خلال التفاوض والمعرفة والمهارة .

وإذا كان من الصعب تناول جميع مجالات التفاوض في كتاب واحد إلا أنه لا يسعني إلا أن أقول كما قال ضياء الدين بن الأثير:

" خذ من هذا الكتاب ما أعطاك واستببط ما أخطأك ، وما قبلى فيما مهدته لك من هذا الطريق إلا كمن طبع سيفاً ووضع في يمينك لتقاتل به ، وليس عليه أن يخلق لك قلباً ، فإن حمل النضال غير مباشرة القتال "

د. محمد عبد الفتى حسن

الباب الأول
التفاوض: الأهمية والهدف
IMPORTANCE AND OBJECTIVE OF
NEGOTIATION



الباب الأول

التفاوض: الأهمية والهدف

IMPORTANCE AND OBJECTIVE OF NEGOTIATION

الفصل الأول : التقديم للتفاوض

أولاً : التقديم للتفاوض

ثانياً : الفطرة التفاوضية

ثالثاً : الحياة تسير بالتفاوض.

رابعاً : التفاوض وفروع المعرفة البشرية.

خامساً : التفاوض : علم وفن وأدب.

سادساً : دخول مجال التفاوض .

سابعاً : المفاوض يُولد أم يُصنع .

ثامناً : المفاوض (السلوكيات - الإتجاهات - والممارسة).

الفصل الثاني : كيف تأخذ ما تريد ... ؟

أولاً : ماذا أريد ...؟

ثانياً : تمهيد الطريق للأخذ والعطاء .

ثالثاً : ماذا نريد بالتحديد ؟

رابعاً : ماذا يريد المفاوض الآخر؟

خامساً : كيف تعيد صياغة مهاراتك التفاوضية ؟

الفصل الأول

التقديم للتفاوض

PREPARING FOR NEGOTIATING

أولاً : التقديم ... INTRODUCTION

إن الهدف من هذا الكتاب والمنهج المستخدم في إعداده ليس بناء برج من الحلول النظرية للمشكلات التي تصادفنا في حياتنا الإجتماعية أو الإدارية أو الاقتصادية أو السياسية ، ولكنه محاولة لتقديم معلومات وخبرات من الواقع للمديرين والأفراد الراغبين في أن يطوروا قدراتهم التفاوضية.

والتفاوض ليس عملية حسابية ، يمكن الحصول فيها على النتائج طبقاً لخطوات أو معادلات ثابتة ، ولكنه نشاط يخضع للعديد من المؤثرات النفسية والخارجية طبقاً لظروف البيئة التي نعيش فيها . والكثير من أصحاب المهارات التفاوضية العالية يرتكبون بعض الأخطاء في التفاوض ، فليس هناك كتاب يمكنه أن يجعك عديم الأخطاء ، ولكنك تستطيع أن تدعم محاولتك تجاه تطوير أدائك التفاوضي من خلال اكتساب المعرفة والمهارة في استخدام بعض الإستراتيجيات التي تمكنك من زيادة تأثيرك في النشاط التفاوضي .

أنت في حاجة لزيادة لياقتك التفاوضية ، ومستوى اللياقة المناسب يتوقف على طبيعة عملك وموقعك في منظومة الحياة . وإذا كنت مديراً أو مسئولاً عن نشاط يظلب عليه التعامل مع الآخرين بصورة متكررة ، فتأكد أن نقص لياقتك التفاوضية سوف يكون مصدر إزعاج وقلق ومشاكل بصورة دائمة ، وحتى تصل إلى درجة عالية من اللياقة التفاوضية عليك أن تبدأ بمجموعة من التمرينات التي تساعدك على السعي المتدرج لزيادة قدرتك على التأثير في الآخرين والحصول على ما تريد و إصدار القرارات العقلانية.

وعليك أن تبدأ بتمرينات كيفية صناعة القرار والتحكم فى الأمور بدرجة قوية. وإذا كانت للياقة النفسية للمفاوض والطرف المقابل تلعب دوراً هاماً ومؤثراً فى نجاح الصلية التفاوضية . فهناك عناصر أخرى تؤثر فى لياقة المفاوض مثل القدرة على ترتيب المشكلات وإعادة بناء مواقف بما يتناسب مع الظروف والتطورات ، وتقييم البدائل وكيفية حكمك على الأمور ومدى فعاليتك فى مواجهتها.

وهناك من يعتقد خطأ أن التفاوض لا يتم إلا إذا كان هناك تلاعب أو مغالطات أو خلافات أو صراعات ولكنك سوف تكتشف من هذا الكتاب أنك تحتاج للتفاوض من أجل إعادة تنظيم النقاط المظلمة فى حياتك ، وسوف تجد إجابة لأسئلة عديدة تسبب لك الكثير من الحيرة والقلق.

سوف تعرف لماذا تكون متاعبك دائماً مع أولئك الذين تحصل تجاههم مشاعر قوية من الحب ؟

سوف تعرف لماذا لا تستطيع أن تحصل على ما تريد من أى مفاوضات؟ إنك تعودت أن ترى العالم بنظارتك أنت ولكن عليك الآن أن تتعلم كيف ترى العالم بنظارتهم ، وليس معنى ذلك وكما يعتقد البعض خطأ أنه مطلوب منك أن تغير قيمك أو اتجاهاتك، ولكن يجب أن تعرف منهم كيف يروا الواقع حتى تستطيع أن تجد لهم بعض العذر فيما يقولون أو يعتقدون. ولا تعاملهم طبقاً لما تراه أنت ولكن عاملهم طبقاً لما يرونه هم ، ومع ذلك لا يفوتك أن تتفكر دائماً أن للكثيرين لا يعرفون ماذا يريدون ، ويجب أن تعود تكوين قيمك واتجاهاتك نحو التفاوض فليس هو كما يعتقد البعض حيل وأكاذيب ونفاق وخداع وتكليس ، أو نشاط ضد المبادئ والمعتقدات الدينية ، ولكنه أسلوب مشروع يعتمد على قدرتك على تكوين منهج تقدم به نفسك للمجتمع وللآخرين ، ويعنى قدرتك على استثمار الجوانب الإيجابية والمضيئة فى نفسك وفى الآخرين والتفاوضى عن الجوانب المظلمة من أجل تحقيق ما تريد .

فما لا يدرك كله لا يترك كله.

ثانياً: الفطرة التفاوضية ... NEGOTIATION IS INNATE

يعرف الإنسان التفاوض عند مولده. فسلح المولود الجديد فى مواجهة العالم الجديد الذى يخرج إليه هو الصراخ والبكاء. ولا يأخذ المولود وقتاً طويلاً حتى يكتسب بصورة فطرية أولى المهارات التفاوضية ، حيث يستطيع أن يعبر عن حاجته للغذاء أو شعوره بالألم من خلال الصراخ ، وإذا تجاهلناه لفترة وجيزة سوف يزيد من صراخه مستثمراً أقصى درجات لياقته التفاوضية ليجبر أمه والمحيطين به على تحقيق ما يريد.

وتزداد الخبرة التفاوضية مع نمو الطفل لتناسب مع نموه العقلى والنفسى والمجتمع المحيط ، حيث تعتمد فى المراحل الأولى على الجانب العاطفى وتنتقل تدريجياً إلى ما يتمتع به الفرد من ذكاء وقدرات شخصية. ويواجه الفرد فى نموه أمراض نقص المهارات التفاوضية حيث أن الفرصة لم تنتج له لإكتساب المعارف والمهارات الضرورية بما يتناسب مع حاجته العمرية والاجتماعية . ولذلك نجد بعض الأفراد فى مرحلة عمرية متقدمة ولكنهم مازالوا يستخدمون مهارات التفاوض مع أفراد فى مراحل عمرية أقل بكثير. فهذا الطالب الذى دخل الجامعة مازال يتفاوض مع زملائه وأساتذته بسلوك المرحلة الثانوية ، أو الموظف الذى تخرج من الجامعة ومازال يتعامل مع مديره بنفس أسلوب التعامل مع أساتذه فى الجامعة أو السيدة التى تتعامل مع زوجها فى ظل معايير وأحكام والدها وهكذا. إن التحول من مرحلة عمرية أو إجتماعية لآخرى عملية مستمرة وتحتاج هذه العملية إلى تغيير موازى لها فى معارف ومهارات الأفراد حتى يستطيعوا أن يتجنبوا المشكلات والخلافات وأمراض الفشل فى تحقيق ما يريدون. وفى الجانب الآخر فإن المحيطين بالفرد إذا لم يضعوا فى خططهم ضرورة تعديل أساليبهم فى التعامل معه بما يتفق مع ما يحدث له من تغييرات فإنهم سوف يدفعون الأمور إلى الصدام والصراع بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

والأب أو الأم اللذان لا يراعيان التغييرات الفسيولوجية والاجتماعية لأولادهم ولا يصيدان صواغة أسلوب للتفاهم وللتعامل معهم بما يتناسب مع ظروفهم العسرية والاجتماعية سوف يفشلان فى الحصول على حبهم وحنانهم فى المستقبل.

إن الكثير من المشكلات الاجتماعية مع الأطفال والأبناء والآباء والأقارب تنشأ من الجمود فى نمط العلاقات ، وثبات النظرة التقويمية للآخرين ، وعدم الاعتراف بدرجة مناسبة بحجم التغيير أو محاولة إضعاف آثار هذا التغيير ، أو إعاقته لأنه قد يسبب بعض الخسائر أو فقدان بعض الإمتيازات . إننا نتمسك ببعض الآراء أو المواقف التى تعودنا عليها دون أن يكون لها سند قوى ونقتنع أنفسنا بها ، وليس ذلك خطأ فى حد ذاته ولكن الإستمرار والتتمادى فيه يمثل الخطأ الأكبر . وذلك مثل الرجل الذى تعود أن يرتدى زياً تقليدياً ليس لبضع سنوات مضت ولكن ربما إلى عشرات السنوات القادمة مما يجعله شاذاً.

ثالثاً : الحياة تسير بالتفاوض

LIFE IS DRIVEN BY NEGOTIATION

لقد ترك آدم الجنة ونعيمها وهبط إلى الأرض وذلك لأنه إستمع إلى صوت الشيطان وهكذا وجد الإنسان ومعهُ الخطأ والصواب وحتى عندما هبط إلى الأرض قتل قابيل أخيه هابيل لأن الخلاف والصراع وجد مع الإنسان منذ بداية تواجده فى الحياة.

والإنسان بصورة فطرية يتعلم ويكتسب الخبرات حتى يستمر فى الحياة وفى الحياة البدائية إستطاع أن يصل لقواعد عرفية وأوجد لنفسه بعض العادات والتقاليد التى تحكم غرائزه وعلاقاته مع الآخرين والمجتمع . ومع تطور الزمن تحولت هذه العادات والتقاليد والأعراف إلى قيود على فكره وحركته ربما ليس لنفس الإنسان الذى صنعها ولكن للأجيال التى جاءت بعده . وهكذا تسير الحياة فالإنسان يعيش عصره ويحاول أن يستخدم فكره وعقله فى إيجاد وإبتكار الحلول لبعض الصعاب

والمشكلات ، ولكنه قد لا يوضع فى حساباته ، والآثار الجانبية والفرعية لما يقدمه من إبتكارات وإختراعات جديدة سوف تتحول إلى مشكلات نصالح مجموعة ضد مصالح مجموعة أخرى وهكذا . وهبطت الرسائل السماوية بالقوانين والقواعد الإلهية ، وجاء الرسل والأنبياء كى يبلغونا بها وإعتقد الناس الأديان ولكنهم إختلفوا ولم يتفقوا ولم يفتنع بعضهم بآخر ونهاية الرسائل وحتى داخل الدين أو العقيدة الواحدة ظهرت الإجتهدات وفى بعض الأديان وصلت إلى حد الصراعات فى بعض الأحيان . ومع كل ذلك فإن الحياة مستمرة ، لم نتوقف ولن تنتهى مظاهر الوجود وهناك ما يسميه البعض تطوراً وفى نفس الوقت يسميه الآخرون تدهوراً وهناك من يؤيد ، ويقابله من يعارض ، وهناك من يصفق ، ويقابله من يصرخ ، هناك الموافق والرافض هناك الفعل وعكسه هناك الحركة وضدها ، بل إن الإنسان قدم القوانين الطبيعية والإجتماعية التى تؤكد أن لكل فعل رد فعل.

إن القوانين والتشريعات محاولة لتقليل الخلافات والصراعات بين الناس وتكملها القواعد والأعراف ومع وجودها لم تختفِ الجريمة أو القتل أو الصراع . إنها الحياة " لم نستطع أن نوقفها ولن نستطيع أن نعيش فيها بدون أن نتعلم كيف نتعامل معها إذ أنك لن تستطع أن تحصل على ما تريد دون أن تعطىها ما تطلب ولكن كيف تأخذ ما تريد ؟ "

رابعاً : التفاوض وفروع المعرفة البشرية....

NEGOTIATION AND HUMAN KNOWLEDGE SCIENCE

التفاوض علاقة إجتماعية الهدف منها التأثير على تصرفات متخذ القرار أو الفاعل . وحتى نستطيع أن ندرك معنى التفاوض بمصغاه الأوسع والأشمل ، يجب أن نضع فى حساباتنا مساهمة فروع المعرفة البشرية.

١- التاريخ ... HISTORY

الصراعات والنزاعات لا تنشأ فجأة من الحاضر ولكنها بدأت من بذور وجذور نمت وكبرت ومن الضروري الإطلاع على هذه التطورات

٢- التخصص ... SPECIALIZATION

يتعلق التفاوض بعدة جوانب أو واحدة منها مثل : المال أو التجارة أو التسويق أو العلاقات أو المواد أو الإدارة أو أى مجالات أخرى ، وغالبا ما يتم الإستعانة بالمختصين للتفاوض حول نقطة معينة وليس حول الموضوع كله.

٣- الإجراءات ... PROCEDURES

يبدأ التفاوض بالكلمة الشفهية ويمر بعدة مراحل حتى يصل فى النهاية إلى التعاقد وصياغة الإتفاقيات بشكل محكم .

٤- حاجة إجتماعية ... SOCIAL NEED

يهدف التفاوض إلى صياغة أو بناء أو إنهاء صراع أو نزاع أو تحقيق مشروع مشترك. ويعنى ذلك أن فهم العملية التفاوضية بشكل مناسب يتطلب تحليل تاريخها وموضوعها وأصولها الإجرائية ومدى الحاجة الإجتماعية للوصول إلى حل أو إتفاق من خلالها.

خامساً : التفاوض : علم وفن وأدب

NEGOTIATION IS SCIENCE, ART AND?

التفاوض نشاط إجتماعى يحتاج إليه الإنسان منذ بدء الخليقة وقصة هبوط آدم عليه السلام إلى الأرض كانت نتاج أول عملية تفاوضية وعاش الإنسان طويلا ومازال يعيد ترتيب علاقاته فى ضوء المتغيرات التى يحدثها بنفسه أو التى تحدث بشكل طبيعى.

ولذلك كانت المهارات التفاوضية التى يستخدمها الإنسان السابق نتاج فنون مارسها وأبدع فى بعض جوانبها وحقق من خلالها الكثير من التقدم والتطور فى الحياة و من الطبيعى أن يكون هناك مستفيد وخاسر

ولكن الفنون التفاوضية ساهمت في تعريب المسافة ورسم الحدود الدنيا
التي يجب عدم تجاوزها من خلال التفاوض
وقدّمت العلاقات والمواقف التفاوضية ما يمكننا أن نطلق عليه ادبيات
التفاوض ، من مقولات وعبارات وأقوال مأثورة مازالت تمثل
قاموس التفاوض الرئيسي.

ونظرا لتعدد العلاقات الحياتية نتيجة للتطور والتقدم السريع والمكثف في
جوانب الحياة المختلفة ، وما نتج عنها من تعقيد مع طبيعة المشكلات
والأزمات والصراعات فإن فنون وأدبيات التفاوض لم تعد كافية
بمفردها ولكن ظهرت الحاجة إلى البحث والدراسة لتأصيل وتقنين
العلاقات والأنشطة التفاوضية بحيث تكون هناك النظريات والقواعد
العلمية التي تمثل المدخل الصحيح للوظائف التفاوضية.

وأثبتت العديد من المواقف التفاوضية في مواجهة الصراعات ، أن
الإجهادات والأساليب غير المدروسة وغير المناسبة لم تصلح لتحقيق
مكاسب أو حلول مناسبة لطرف واحد أو للطرفين ، وذلك على مستوى
علاقة الفرد بالآخر أو الفرد بالمجتمع أو المجتمع مع مجتمعات أخرى
ولذلك فإن التفاوض أصبح فناً وأدباً وعلماً

التفاوض علم ... NEGOTIATION IS SCIENCE

إن الوصول إلى نظريات وقوانين علمية يمكن تطبيقها هي مرحلة حديثة
يجب العمل على الإلمام بها.

التفاوض فن ... NEGOTIATION IS ART

في استخدام الأسلوب والتكتيك والمهارات التي إكتشفها الإنسان ومارسها
منذ القدم.

التفاوض أدب ... LITERATURE

في استخدام الكلمة والرمز في التعبير بالصورة التي تخدم الهدف.

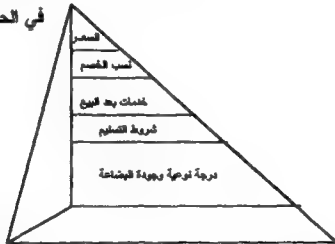
سائلاً : دخول مجال التفاوض

APPROACHING NEGOTIATION PROCESS

يُنظر إلى التفاوض على أنه مواجهة المشكلات الصعبة والمزمنة وهو يشبه محاولة الفرد تحطيم جبل من الصخر وفي حالة مواجهة المشاكل الأكل تعقيدا يبدو الفرد وكأنه يحاول إذابة جبل من الجليد .

إن جبل الصخر يحتاج إلى جهد كبير في تكسيه وبعض ذلك أننا في حاجة إلى الجهد والوقت لتكسيه هذا الجبل وتحطيمه وتختلف الأدوات التي سوف نستخدمها حسب طبيعة المادة المكونة لهذا الجبل ، فاما إذا كان الجبل من الجليد فإنه يعني أن الوصول إلى إتفاق بمفهوم التفاوض يكون أكثر سهولة. ولذلك فعند دخول المجال التفاوضي عليك أن تحدد نوع الجبل التفاوضي وتسعى إلى إكتشاف قاعدته ، وتحاول أن تبدأ في تكسيهها أو إذابتها بشكل تدريجي ، حتى تتمكن من توسيع مجالات الإتفاق والفهم المشترك للأمور ، والسعى للوصول للهدف الذي كان مستحيلا من قبل.

القمة (الهدف) ← الرغبة المشتركة للبائع والمشتري
في الحصول على السلعة



قاعدة الجبل الجليدي

عندما تقوم بشراء سلعة معينة ، سوف يحاول البائع جعل الشروط مناسبة ومقنعة ليحصل على سعر يحقق له القدر الأكبر من الربح ، والمشتري يجب أن يكسر هذا الحاجز ويحصل من البائع على إعترافاته ومعلومات حول الطريق الأمثل إلى تجديد السعر المناسب للسلعة.

سابعاً : المفاوض يولد أم يصنع ؟

NEGOTIATOR IS BORN OR MADE ?

التفاوض مهارة إنسانية تحتاج إلى إختيار الشخصية المناسبة لإكتسابها أو تطويرها وإستخدامها. وليس معنى ذلك أن التفاوض يمكن أن يكون حكراً على فئة إجتماعية معينة أو صفة وراثية معينة ولكن الوصول إلى درجة مناسبة من المهارة وتحقيق مستوى إبداعى يحتاج إلى الإستعداد الشخصى للقيام بهذه المهمة.

فالسلك التفاوضى هو أداء إيمانى ناتج من تفاعل الشخصية مع البيئة التفاوضية . وتكوين الشخصية التفاوضية المناسبة يرتبط بالوراثة الإجتماعية أى البيئة الإجتماعية التى نشأ فيها الفرد أو ما قدمته من إتجاهات إيجابية أو سلبية نحو ممارسة العملية التفاوضية. والشخصية التفاوضية تحمل الكثير من القيم التى تساهم فى تكوين إتجاهاتها نحو الإيمان بالتفاوض بصورة إيجابية ، وفى نفس الوقت فى الأساليب والإجراءات التى يمكن إستخدامها وتفسير الأمور والجوانب المختلفة التى تؤثر أو تصنع المشكلة أو الأزمة التى تتناولها عملية التفاوض.

ونجاح الأداء التفاوضى يرتبط بدرجة الرضا التى يسببها للشخصية التفاوضية وما يمثل ذلك من تغذية عكسية تساعد فى إعطاء المزيد من التطوير فى الأداء التفاوضى .

ودرجة الرضا فى البيئة التفاوضية التى تحوى طرفى التفاوض فى وقت معين تمثل عنصراً هاماً فى ضمان إستمرار وإتطلاق العملية التفاوضية حيث أنه فى حالة رفض البيئة التفاوضية للأداء التفاوضى فإن إستمرار العملية التفاوضية نفسها يصبح مهدداً بالتوقف.

وذلك يجعلنا ننظر إلى الشخصية التفاوضية ونتوقع مدى نجاحها على ضوء البيئة التفاوضية التى تضم طرفى المفاوضات.

وقد ينجح بعض الأفراد فى تحقيق نتائج تفاوضية ملموسة فى بيئة تتوفر فيها سمات معينة وعند إنتقاله إلى بيئة أخرى مختلفة عن البيئة السابقة

بدرجة واضحة فإنه لن يستطيع تحقيق نفس درجة النجاح السابقة أو جزء منها ، حيث أن شخصيته ومكوناتها قد لا تتناسب مع سمات هذه البيئة. وهناك بعض المفاوضين الناجحين في مواقف كثيرة ومختلفة حيث أنهم اكتسبوا الخبرة والمهارة في مواجهة المشكلات منذ نشأتهم ولكن هل نستطيع أن نضع توصيف لوظيفة المفاوض بصورة عامة ؟ يمكننا ذلك من حيث الصفات العامة والرتبسية والتي تختلف وتتأثر بدرجات متفاوتة بالظروف المعطوية والمادية المحيطة بعملية التفاوض وتشمل:-

- ١- الإستعداد النفسى للقيام بالتفاوض.
- ٢- قبول التفاوض كقيمة إيجابية لحل المشكلات.
- ٣- السعى الدائم لإكتساب المعارف والمهارات الضرورية في علوم ومهارات التفاوض.
- ٤- تكوين ثروة أدبية لغوية لإستخدامها في المواقف التفاوضية.
- ٥- مهارة التعامل مع الآخرين.
- ٦- التقدير الصحيح للامور.
- ٧- الإبتكار وتوليد الأفكار والبدائل.
- ٨- السيطرة على الأعصاب والتحكم في التصرفات أثناء الأزمات.
- ٩- القدرة على ضغط الأمور والمعلومات الهامة.
- ١٠- إستخدام المعلومات والمهارات بدرجة عالية ومناسبة.
- ١١- الصبر مع التصميم لمولوج الهدف.
- ١٢- المحاولة المستمرة وعدم اليأس.

ثامناً : المفاوض: السلوكيات، الاتجاهات، التعود

NEGOTIATOR: BEHAVIOR, ATTITUDES, FAMILIARITY.

سيطرة قسوية

متعاون	منافس
يؤكد	١- يسعى للسلطة
يستكمل ويستمتع	٢- يهاجم
يهتم بالعلاقات	٣- جاهز للجدل
استراتيجيته مؤكدة ومحددة	٤- اهتمامات على حساب الغير
يركز على حل المشكلات	٥- يستمتع فقط الى ما يرغب فيه
يركز على روح الفريق	٦- يستكمل منصبه ومركزه
ينقل الخطط بتواتر	٧- يركز على نفسه
يستخدم أساليب مبتكرة لحل المشكلات	٨- يركز على الكمب
على	٩- لا يتعاون
إتصال من جاقين	١٠- يرى من جانب واحد
للمواجهة والحسم	١١- يحب الفصل
ينقل برغبة	١٢- يحب الإحتكار والسيطرة
متوافق	المتجنب
يتوافق ظاهرياً	١- يكره التحدث
يتصرف بحرص	٢- لا يروغ
يقهر للموافقة	٣- متشكك ويلغز جانب بمفرده
يستخدم العلاقات لحسم الصراع	٤- يتمسك من الصراع
يرتبط بالجماعة ويتبعهم	٥- يتجنب المسئولية في القرارات
لا ينافس	٦- يكره المخاطرة والإلتزام بالقواعد
يركز على الصدقة	٧- التآجيل والتراخي
يلتزم بشدة	٨- يتمسك بالوضع الراهن
يرغب أن يكون محبوباً ويهدىء الصراع	٩- يستخدم ويلتزم بالقواعد للمباينة
يضحى بنفسه ويحصل الأعباء يتصل بكل طريقة	١٠- متشائم -يهولمسي- يتجنب الإتصالات

سيطرة بسيطة

الفصل الثانی

كيف تأخذ ما تريد

GETTING WHAT YOU WANT

أولاً: ماذا أريد؟ WHAT DO I WANT ?

إننى لا أستطيع أن أتعامل مع رئيسى ، إن جارى أصبح شخصية مزعجة للغاية ولا أستطيع التعامل معه ، إنه يختلف تماماً عن الصورة التى كنت أرسمها له. ولا أستطيع التعامل مع إبنتى ، وحتى الأبواب وبائع الجرائد وعامل المصعد كلهم يريدون أن يأخذوا أكثر من حقهم ولا أستطيع التعامل معهم ، إن هذا الطبيب أصبح يمثل كابوساً بالنسبة لى حيث يقوم بعلاجى ولكنه يطلب مبالغ كبيرة ولا أستطيع التعامل معه... وكذلك المدرس والمحامى والمائى وهكذا.

إننا مجبرون على التعامل مع من حولنا لى أغلب الأحوال نحن لا نختار من نتعامل معهم . فلن جزء من مجتمع ولا نختار أولياء أمورنا فى المنزل أو خارجه ، لا نختار المدرس أو المدير أو البائع أو القاضى ... وفى كثير من الأحيان لا نستطيع إلهم ولا نحبب التعامل معهم ولكن لا نستطيع الإستغناء عنهم أو تجاهل العلاقة معهم لأننا نحتاج إليهم، وحتى إذا استطعنا تبديل بعضهم بآخرين ، سوف نكتشف خلالنا معهم بعد فترة من الزمن فهل نضيع الوقت فى تغييرهم لأجل التعامل مع غيرهم ونحن نتوقع أن يكونوا أفضل ؟ أو هل ندخل فى صراعات معهم ونستهلك الكثير من الوقت والجهد والمال ، أم نستسلم وندفع الرأية البيضاء ونعيش مهزومين محبطين ؟ إن الإجابة السحرية لكل الأسئلة هى كلمة التفاوض. وقد يسبب ذلك القول أو هذه الإجابة للبعض نوع من الضيق والسفوية والتهكم ، ولكنى أرجوكم ألا تتعجل الأمور مع من حولك لأنه إذا طغت ذلك فأنت لى أمة مع نفسك ومع من حولك ولتألفك التفاوضية ضعيفة للغاية وتحتاج إلى معلومات ومعارف ومهارات تفاوضية

بشكل مكثف ومنظم حتى تساعد نفسك على تعديل سلوكك التفاوضي مع الآخرين .

إنك مطالب أولاً أن تجيب على مجموعة من الأسئلة والتي لا اعتقد أنك واجهت نفسك بها بصراحة من قبل ؟

هل تسعى دائماً لتحقيق أمانى وطموحات أكبر من إمكانياتك؟

هل تحقق أمانتك على حساب آلام الآخرين أو برضاهم؟

هل تصعد الأمور بسرعة فى خلافاتك مع الآخرين؟

هل تفضل أن تبدأ دائماً بالموضوعات الصعبة ..؟

هل تفضل دائماً الهروب عندما يكون الموقف صعباً ..؟

هل تركز على المعلومات الأساسية وتتجاهل الفرعية ؟

هل تركز على جانب معين يهمك وتهمل بقية الجوانب ؟

هل تشعر بثقة زائدة فى نفسك

إذا كانت إجاباتك بنعم على الأسئلة السابقة فأنت تعيش فى مشاكل كثيرة لم يسببها لك أحد ، ولكن أنت الذى تسببها لنفسك... إنك تحتاج إلى إدخال كلمة التفاوض إلى قاموسك الفكرى ، ولكن بشكل جديد ومفهوم أكثر تطوراً مما لديك ، وأهم ما يجب أن تدخله إلى مخزن قيمك ، ومركز تكوين اتجاهاتك هو :-

١ - فكر بعقل فى عملية التفاوض.

٢ - الابتعاد بأن التفاوض عمل مشترك.

ولا تعتقد أنك تفكر بعقل فى التفاوض طالما أنك لم تقتنع بأن التفاوض عمل مشترك فالقاعدة الأولى مرتبطة بالثالثة وإذا خدعت نفسك فى الأولى فإن الثانية سوف تكشفك أمام نفسك وعليك أن تعود مرة أخرى من النقطة الأولى وتفكر فى أهميتها بطريقة مختلفة حتى تصل إلى القناعة بأن التفاوض عمل مشترك ، وإذا وصلت إلى هذه القناعة فهذا يعنى أنك قد وصلت إلى الإجابة على السؤال التفاوضى الهام كيف تأخذ ما تريد؟ والإجابة هنا (عند ولكن هات).

ثانياً : تمهيد الطريق للأخذ والعطاء

PAVING THE WAY TO GIVE AND TAKE

تدرج بنفسك وتفكيرك وإبرافتك بصورة تمكنك من تكوين اتجاهات جديدة نحو إمكانياتك فى تبسيط الجوانب التى كنت تراها صعبة أو معقدة سابقاً فى مجال التفاوض وذلك من خلال دراستك للأجزاء التالية:-

- هل أنت خبير فى موضوعك التفاوضى..... ؟
 - إحذر تجاهل عواطف ورضا الآخرين بدرجة مناسبة .
 - هل تتفاوض مع أفراد وجماعات أو منظمات؟
 - هل تتفاوض بصورة مباشرة أم من خلال طرف ثالث ؟
 - هل تتنافس مع آخرين فى مزايدات أو مناقصات؟
- إنك قبل أن تأخذ ما تريد عليك أن تدرس ماذا سوف تعطى ، الأخذ مثل العطاء يحتاج إلى معارف ومهارات متنوعة حسب الموضوع التفاوضى والأفراد أو الجماعات أو المنظمات المقابلة وحسب الطريقة التى سوف تستخدمها فى التفاوض معك والمنافسة المباشرة والغير مباشرة. إن الكثير من الناس يواجهون بعض التصرفات من أنفسهم أثناء عملية التفاوض ولا يعرفون كيف يتخلصون منها. وعليهم التركيز على بعض النقاط المباشرة فى هذا المجال وتوضيحها الأسئلة الإرشادية الثلاثة الآتية:-

- هل تتجنب قول أنك تريد ، لأنك تخشى رد فعل الطرف المقابل لك ؟
- هل يتوقف الناس عن سماعك قبل توقفك عن الكلام..... ؟
- هل تشعر بأنك مهذب أو عنيف عندما تتفاعل مع الناس فى حل مشكلة؟

والإجابة على هذه الأسئلة تقوم على محاور تفاوضية ثلاثة :-

WHAT DO YOU WANT EXACTLY?

- ماذا تريد بالضبط؟

WHAT DO THEY WANT DEFINITELY?

- ماذا يريدون بدقة ؟

HOW CAN YOU MAKE THEM LISTEN TO YOU ؟ إليك؟ كيف تجعلهم يستمعون إليك؟

(إصنع الموقف بالطريقة التي تجعلهم يقبلون)

وأولئك الذين يتجاهلون المحاور الثلاثة السابقة فى تفاوضهم عن غير عمد أو عن عمد ، يقعون فى فخ الصراعات والخلافات و الفشل التفاوضى.

ثالثاً : ماذا تريد بالتحديد.. ؟

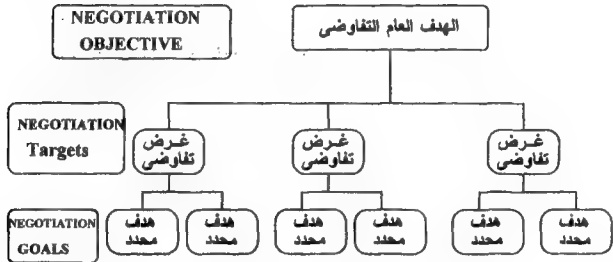
WHAT DO YOU WANT EXACTLY?

هل تستطيع أن تحدد أهدافك التى تسعى إليها بدقة؟ يعتقد الكثيرون أنهم يعرفون ماذا يريدون. إنهم غالباً ما يرددون شعارات أو مسميات تحمل معانى كبيرة ، إننا قد نستخدم بعض الشعارات الرنانة والكبيرة فى أساليب التفاوض ولكن من الخطورة أن نعتقد أن ذلك هدف يمكن تحقيقه ، فإذا كنا نقول فى بداية التفاوض أنه يهمنا الحفاظ على الحب والعلاقات الوطيدة بيننا فلا يعنى ذلك أن هذا هو هدفنا التفاوضى ، لأن ذلك ليس مجال خلاف ولكننا نخشى عليه من العلاقات التجارية أو السياسية أو الإجتماعية أو ما قد يتركه ذلك من آثار على ما يربطنا من علاقات. إن تحديد الهدف التفاوضى بدقة يعنى تحديد ماذا أريد ، معبراً عنه بصورة أستطيع أن أقيم بها النجاح الذى أحققه فى كل خطوة تفاوضية وفى نهاية عملية التفاوض نفسها.

وتجزئة الهدف الهام فى التفاوض هو الطريق الصحيح للتعامل مع نفسى لتحديد ماذا أريد ؟ وغالباً فإن الشيء يريده الإنسان كمفاوض

يكون جزءاً مركباً أو مرتبطاً بجوانب إقتصادية وإجتماعية وسياسية ودينية وصحية وهكذا ، ولذلك عليك أن تحول الهدف العام Object الى مجموعة أغراض Targets كمرحلة وسيطة تُفَرِّقُ فيها بين الجوانب المختلفة المحددة للموضوع التفاوضي . وهذه الأغراض التفاوضية بسهل التعامل معها في ظل القوانين والقيم والرغبات العامة، ونستطيع من خلالها أن نقيس المدى الذي يمكن أن نصل إليه في كل جانب أو مجال. وتقسم الأغراض الى أهداف محددة Goals وهي ماذا تريد بالتحديد في كل جانب طبقاً للعناصر أو الظروف التي تحكمها ؟

وهذه الأهداف المحدودة هي التي يقوم المفاوض بالتعامل مع الطرف الآخر من خلالها ويستطيع أن يشعر بنجاحه أو فشله من خلال ما يصل إليه في كل هدف محدد طبقاً لما تم تحديده من قبل وما حصل عليه أثناء عملية التفاوض .



والفوائد التي تعود على المفاوض من التعامل مع الأهداف بطريقة صحيحة من خلال تجزئتها :-

- سهولة التعامل مع الأجزاء وقياس نتائجها.
- تقديم وتأخير الأجزاء والاستفادة من ذلك في العملية التفاوضية.
- تكون أكثر تحكماً في الأمور.

- شعورك بالقوة وأنت تركز على هدف ثم تنتقل إلى آخر.

- إنقاذك بالأمور من المشاعر والعواطف للحقائق.

- توزيع وقتك وجهدك على المسار التفاوضي.

إن المفاوضين الذين لا يستطيعون أن يتعاملوا مع أهدافهم بطريقة صحيحة يقدمون لمنافسيتهم فرصة كبيرة كي يتلاعبوا بهم ويحققوا أهدافهم، والمفاوضين الذين نجحوا في تجزئة أهدافهم وتحديد المقاييس، يخوضون المباراة التفاوضية وهم مسلحون بإمكانيات كبيرة في المناورة وإستخدام البدائل وعدم التنازل أو التضحية عن رغباتهم تحت ضغط ومهارة الطرف الآخر.

وتجزئة الهدف تساعد على إستخدام تكتيكات التفاوض بمهارة ، فهناك بعض الأهداف الجزئية يمكن التنازل عنها للطرف الآخر أو تقديمها له كقطع يمكن إستيعاده بها ، و يسهل وضع المقاييس التي تمثل الحد الأدنى والأقصى الذي يمكن الوصول إليه في التفاوض للأهداف الجزئية ، وبالتالي يمكن للمفاوض الإتسحاب أو التوقف عن التفاوض.

رابعاً : ماذا يريد المفاوض الآخر ؟

WHAT DOES OTHER NEGOTIATOR WANT?

كيف تكتشف حقيقة ما يريده منك الطرف الآخر بالضبط؟ كيف تجعله أو تجبره على الإستماع إليك؟.... إنك مطالب قبل أن تتعلم ماذا تقول للطرف الآخر أن تتعلم كيف تمهد الطريق ، ثم كيف تتطرق في الطريق بالمرعات المناسبة بحيث تضمن إتصاف الآخرين لك؟ وفي هذا المجال عليك أن تختبر الفروض التي وضعتها عن الأطراف المقابلة لك... إنسألهم بطريقة مباشرة إذا سمحت لك الظروف ماذا يريدون فقد يريحهم ذلك ، ولكنه قد يزيد من بعدهم عنك وعليك أن تكتشف هذا.

وبعض الناس يحبون الأسئلة المباشرة ، مما يجعلهم يستريحون لك ، ويقدرّون إهتمامك بإحتياجاتهم وعندما يشعرون أنك إستجبت جيداً لما يريدون فسوف يستمعون إليك بعناية. وفي الجانب الآخر قد يخشى

منك بعض الناس عندما تكون مباشرا ولا يعطونك الإجابة المباشرة حيث يعتقدون أنك تريد الإيقاع بهم .

عليك أن ترى العالم بنظراتهم أو كما يروه ، لأنك إذا نجحت في أن ترى المواقف بأعينهم فسوف تستطيع أن تحدد ماذا يريدون؟

وليس المطلوب منك أن تغير قيمك وقواعدك ، ولكن يجب أن تجد لهم بعض العذر فيما يقولون أو يعتقدون . تعلم كيف تصل إلى الفروض التي وضعوها للتعامل معك أو التي اعتادوا أن يتعاملوا بها مع الآخرين ، وبصفة خاصة إذا كانوا في موقف أو علاقة مشابهة.

عليك أن تتذكر أن هناك الكثيرين لا يعرفون أغراضهم أو ماذا يريدون؟ وعليك أن تساعدكهم في تحديد ماذا يريدون. أو على الأقل تقليل للتدخل في الأهداف والموضوعات لديهم ومحاولة حصرها في نطاق مقبول يمكن للتعامل من خلاله.



ماذا يريد الجانب الآخر فعلاً؟

- يريدون أن يشعروا بالفخر بأنفسهم.
- يتجنبوا الشعور بأنهم فى ورطة.
- " " " المتاعب والمخاطر المستقبلية.
- " " " يعترف بهم رؤسائهم الآخرون على أنهم شخصيات قادرة على التمييز والحكم السليم.
- يريدون الحصول على المعرفة.
- " أن يستمروا فى وظائفهم وأن يترقوا.
- " " يعملوا بطريقة أسهل وليس أصعب.
- " " يحققوا أهدافهم وإحتياجاتهم الشخصية بدون الاعتداء على نزاهتهم.
- يريدون أن يشعروا بأن ما يفعلوه له أهميته.
- " " يتجنبوا الشعور بعدم الأمان الناتج عن المفاجآت والتغيرات.
- يريدون أن يعتمدوا عليك ويثقوا بك الآن ومستقبلاً.
- " " يستمع الآخرون لهم.
- " " يعاملهم الآخرون أحسن معاملة كما يريدون (الإثارة والمغامرة والسفر والجنس والطعام الجيد).
- يريدون أن تفسر لهم الأشياء كما ينبغي.
- " " يحبهم الآخرون.
- " " تنتهى المفاوضات للمسير قداماً فى أمور أخرى.
- " " يعرفوا الحقيقة.
- " " يراهم الآخرون مخلصين وعادلين وطييبين ومسؤولين.
- " الأموال والبضائع والخدمات.

خامساً : كيف تعدد صياغة مهاراتك التفاوضية ...؟

HOW CAN YOU REORGANIZE YOUR NEGOTIATION SKILLS?

وكيف تجعلهم يستمعون إليك ؟

إنك في مواقف تفاوضي دائم مع من حولك ، وعليك أن تحدد بصفة دائمة كيف ينظر الآخرون إليك .

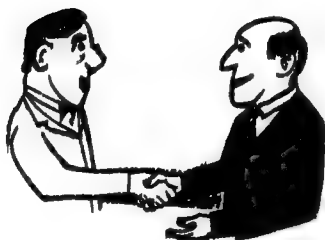
لا تعتمد على الكلمات فقط ... ولكن هناك إمكانيات أخرى لديك إستخدامها كمؤثرات للموقف فأنت المخرج لهذا الموقف ، هناك حركات جسمك ، نبرات صوتك ، نظراتك ، وكيفية التعبير من خلالها ، الإبتسامة ، اللمس وحركات يديك ، وأصابعك ، إلعب بكل مؤثراتك ومهاراتك وإستخدم الأفضل منها بما يتناسب مع طبيعة مركزك وطبيعة الموقف بحيث لا تبدو مبالغاً أو ضعيفاً. إعمل كرجل البوليس أو المحقق الذي يجمع المعلومات ويصطاد من بينها ما يفيد ، وسع من حجم شبكتك لجمع المعلومات بحيث تكون إصابة الهدف مؤكدة ، ولكن في نفس الوقت يجب أن تعلم أن الصيد الثمين يحتاج لمعلومات ثمينة.

تعلم كيف ومتى تسأل الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة حسب حاجة الموقف والموضوع والوقت. تعلم كيف تسأل النصيحة ومتى تطلق بالونات الإختبار وكيف تسرع وتبطيء في الحديث والنقاش .

تعلم كيف تستخدم نفس اللغة التي يتحدثون بها ، كلماتهم ، أمثالهم ، فكاهاتهم ، ولكن إحذر من أن تقتل من أهمية ثقافتك أو عاداتك لأنك سوف تدفع ثمن ذلك إنشاء التفاوض. وليس معنى ذلك كما يعتقد البعض أن التفاوض يجب أن يكون بهلواناً ، ولكن التفاوض إنسان يستثمر ما عنده من إمكانيات في مشكلة وما تكون لديه من قيم وإتجاهات لتحقيق ما يريد أو يصل لأقرب نقطة لما يريد .

الكثير من الناس يكون ذا صوت مؤثر ولكن لايجيد توظيفه ، والبعض لديه قبول دائم من خلال شكله الخارجي لدى الآخرين ولكنه يسبب له أثراً عكسياً.

إنك ترى نفسك تحمل العديد من الصفات التي تؤهلك للنجاح والتفوق والتميز ، ولكنك لست كذلك لأنك لا تستطيع أن تسمى للوصول إلى ما تريد . إنك تعطي وتعطي بل وتخلص في العطاء حتى تعود الآخرون منك على ذلك ويصفونك بأنك مخلص ومطاء ولكنهم إكتفوا بتوجيه كلمات الشكر إليك ، وعند سماعك لقرار التميز أو الترقى لا يلتفتون إليك . عليك أن تجعلهم يلتفتون إليك ، عليك أن تعيد صياغة مواقفك وتصرفاتك معهم باستخدام ما تملك من مؤثرات بعد أن تتعلم كيف تفعل ذلك .



الباب الثانى
القوة التفاوضية
(المعادلة التفاوضية)

NEGOTIATION POWER



الباب الثانى

القوة التفاوضية

(المعادلة التفاوضية)

NEGOTIATION POWER

الفصل الأول : الوقت

- أولاً : المواعيد النهائية.
- ثانياً : متى نتفاوض.
- ثالثاً : أنك تحتاج للوقت للتفكير.

الفصل الثانى : المعلومات

- أولاً : أهميتها .
- ثانياً : قنوات المعلومات غير المباشرة.
- ثالثاً : سرقة المعلومات.

الفصل الثالث : السلطة

- أولاً : صانعوا القرار .
- ثانياً : السلطة المحدودة.
- ثالثاً : السلطة المحدودة قيود لصالحك .
- رابعاً : القيود على الفحص والمعاينة.

الفصل الرابع : الموقف التفاوضى

- أولاً : مكونات الموقف التفاوضى.
- ثانياً : الأطارات التى يعمل فيها التفاوض .
- ١- الإقتصادى والتجارى .
- ٢- السياسى .
- ٣- الثقافى والفكرى .
- ٤- الاجتماعى .
- ٥- العسكرى .

الفصل الأول الوقت TIME

إطار المفاوضات

دراسة جدوى العملية التفاوضية ... الإطار الحاكم للعملية التفاوضية يتحدد من خلال أربعة عناصر حاکمة ، تتداخل مع بعضها حتى تعطيك قوتك التفاوضية.
القوة التفاوضية تساوى مهارتك فى التعامل مع :
(الوقت) × المعلومات × السلطة × الموقف)

إن الناس فى حاجة إلى الوقت لتقبل أى شىء جديد أو مختلف وكلا الفريقين يدخل فى دورة نقاش ذات أهداف غير حقيقية بدرجة ما ، إتهما يبدآن بجميع أنواع المفاهيم والإفتراسات الخاطئة.
ولكن لكونهما بشر فإنهما يأملان فى تحقيق أهدافهما بسهولة ، وعملية المفاوضات عادة ما تكون نوع من التنبيه غير المذهب .
والثمن القليل الذى يأمل فيه المشتري يبدو ضرباً من المستحيل .
والبيع السهل الذى يتطلع إليه البائع يبدو نوعاً من المراوغة .
وتتحول الرغبات إلى واقع من خلال الفصائل المستमित .
هل يمكننا أن نتوقع من البائع والمشتري التكيف مع هذا الواقع الجديد وغير المرغوب فيه فى التو واللحظة؟ بالطبع لا ، لأن مقاومة فرض التغيير عالمية الطبع . والتكيف يستغرق وقتاً للتعود على هذه الأفكار القريبة وغير المستحبة ، يمكننا حتى التعود على فكرة الموت بشرط أن نعطى الوقت الكافى لذلك. إن أهمية وقت القبول بالنسبة للتفاوض تماثل أهميته فى الحياة. فالمشترون يحتاجون وقتاً لقبول فكرة أنهم سيضطرون إلى دفع ثمن مرتفع عما هو مخطط أما البائعون فإنهم ليسوا على استعداد لأن يتراجعوا عن الأسعار التى يحددها فى الدقائق الأولى من المفاوضات .

فهما والهيات التي ينتميان إليها يحتاجون إلى وقت قبول كاف . وهذا هو السبب في أن البائع الماهر يعرض على المشتري زيادة ممكنة في السعر قبل الإتفاق بوقت طويل . وهذا يعطى للمشتري وهيبته وقتاً لتوفيق أوضاعهم طبقاً لهذه الفكرة . إنك عندما تطلب من الناس إحلال أفكار قديمة بأفكار جديدة تبدو كما لو كنت تطلب منهم التخلي عن قدامى الأصدقاء الذين قد تعودوا عليهم والتزموا بهم مهما كان الأمر خاطئاً أو صائباً . حاول أن تضع نفسك في أماكنهم وسأل نفسك إذا ما كان منطقياً أن يكونوا أكثر تقبلاً لوجهة نظرك بشرط توفر الوقت لتوفيق أوضاعهم ؟ والوقت إما أن يكون حليفك أو عدوك وهو يصبح قضية ليس فقط في الميعاد النهائي ولكن أيضاً عند إتخاذك قراراً ببدء الصفقة.

أولاً : المواعيد النهائية

DEADLINES.....

المواعيد النهائية هي أشياء حتمية وهي تجبر كلا الطرفين على إيجاد حلول ، عليك ألا تكشف عن ميعادك النهائي وأن تراقب العلامات التي تكشف الميعاد النهائي للطرف الآخر وهذه العلامات هي :

- شخص جديد يدخل المفاوضات فجأة .
- إتخاذ موقف أكثر ليناً من ذي قبل .
- التنازل عن بعض القضايا .
- الإمساك بزمam المناقشة .
- الإشتغال بكمية الوقت التي مضت .

وعندما تخلق هذه العلامات الغرض الذي تسعى من أجله يمكنك

أن تستخدم ضغط الوقت لتصعيد المناقشة أو تحديد ميعاد نهائى عن طريق :-

- عرض محدود للوقت .
- عرض يعتمد على قرار سريع .
- الإشارة إلى زيادة الأسعار الملحة .

- التأكيد أن المواد التي عندك ويحتاجها الطرف الآخر محدودة وعلى وشك النفاذ.

كن حريصا عندما تضع ميعاد نهائى لأن المفاوض ممكن أن يكثر بكلامه ويتجاهله ، وبمجرد حدوث هذا تفقد مصداقيتك.

وتوقيت العرض النهائى يساهم فى إضفاء المصداقية عليه. وقد يبدو العرض الجيد المقدم مبكرا عن وقته كأنه خدعة بيد أن العرض المقدم بعد أيام من المحادثات يبدو وكأنه العرض المناسب والنهائى. والمكاملة المختار وقتها بغاية يمكن أن ترفع من التوتر وتزيد حدته أثناء الدقائق الأخيرة للمفاوضات كما أن التغيير المفاجيء للمفاوض بعد تنازل ما يمكن أن يدل على أنه لا يتوقع الحصول على تنازلات أخرى فى المستقبل.

إن قيود الوقت (تقييده بحد أقصى) أصبحت جزءا من الحياة اليومية حيث يبدأ العمل فى الثامنة وينتهى فى الثالثة وتحرك القطارات طبقا للجدول الزمنية ، أو المواعيد مع الأطباء يجب أن تكون مضبوطة وأن الفواتير يستحق دفعها فى العاشر من الشهر. والوقت عامل أساسى فى كل تعامل إسمانى ونحن نتجارب مع الموعد الأخير بدون وعى تقريبا.

والموعد الأخير يضغط على الناس لإتخاذ قرار بالإختيار أو الرفض فإذا إختاروا قبول الموعد الأخير فإنهم ينهون الصفقة وإذا لم يلتزموا بالموعد الأخير فإنه لايمكن التنبؤ بالعواقب . والمسألة هى عبارة عن العصفور الذى فى اليد أوالعصفور غير المؤكد إمساكه الذى على الشجرة.

ولا يمكن للفرد أن يتأكد أبدا من أن الموعد الأخير للتفاوض حقيقى ويمكنك فى الواقع أن تتنبأ بدقة عما ستكونه نتيجة عدم الإلتزام بالموعد الأخير.

بعض المواعيد الأخيرة تكون نهائية بينما غيرها ليس كذلك وأن بعضها مكلف وغيرها غير هام . والناس الذين يوافقون على الموعد الأخير يستمتعون بشئ ما وهو أنهم يرضون عن التعامل مع مستقبل تقل فيه درجة الغموض

والشك ، ومنطقتهم في ذلك هو أن الأمور من الممكن أن تكون أسوأ لو لم يتم الإلتزام بالموعد الأخير .

كن شكاكاً في المواعيد الأخيرة فالقيود على الوقت تأتي وتذهب ، وتخضع القيود التي يفرضها عنصر الوقت في المفاوضات وفي أي أنشطة أخرى لقاعدة ٢٠/٨٠ وهي أن ٨٠٪ من التنازلات تكون في آخر ٢٠ دقيقة من المفاوضات وهذا يجعلك تحتفظ بتنازلاتك حتى آخر لحظة ، فالتنازلات التي لا تعنى أي شيء بالنسبة للطرف الآخر في بداية المفاوضات يمكن أن تكون (طبق الحل) عند نهاية المفاوضات .

ثانياً : متى نتفاوض ؟.....؟

WHEN DO WE NEGOTIATE

إختيارك للتوقيت الذي تبدأ به المفاوضات له تأثير قوى على نجاحك ، مثلاً عندما تشتري أو تباع أي شيء إستغل ظروف السوق والموسم الذي قد تخفض أو توفر السعر ويمكنك أن توفر ١٠٪ في عقد طويل المدى إذا تفاوضت أثناء الكساد أو الركود . ويتعين عليك أن تتأخر في شراء أشياء حتى نهاية السنة المالية عندما يكون البائعون شغوفين لتحقيق أي مكسب .

ثالثاً : إنك تحتاج للوقت في التفكير

YOU NEED TIME FOR THINKING.....

لا تبدأ أبداً في المفاوضات بدون النظر بعين الاعتبار إلى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك للتفكير . أوجد حاجزاً للتفكير لإبعاد نفسك عن أن يدفعك الآخرون لأخذ قرار متعرع . إن ما نراه نحن البشر في إدراك طبيعة الحوادث بعد وقوعها يكون لافقاً للنظر . وإتاحتك الفرصة لنفسك ، والوقت للتفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها إلى إدراك الأمور قبل وقوعها وهذا ما نطلق عليه البصيرة .

إن الإثنتى عشرة وصية التالية فعالة لأنها تصلح للتفاوض مع رئيسك ، وكذلك وبنفس النجاح مع المشتريين ومع كل من حولك فيما يتعلق بالوقت :-

- ١- إجعل الطرف الآخر يعرض موقفه قبل بدء الحوار.
- ٢- رتب أمورك على أن يزورك شخصية هامة بصورة مفاجئة أو تصلك مكالمة هاتفية هامة فى النقاط الحاسمة من التفاوض .
- ٣- إذهب إلى التواليت فالإسهال ليس بعذر غير مقبول ، أو أعلن أنك جائع أو عطشان أو تحتاج لفنجان القهوة.
- ٤- قم بتغيير أحد أعضاء فريق المفاوضات .
- ٥- لا تجعل دليل تأييد كلامك متاحا معك.
- ٦- أعلن أنك جاهل وأطلب المزيد من الوقت لتعلم المزيد عن الموضوع.
- ٧- إجعل خبيرك غير موجود عند طلبه للإستعانة به .
- ٨- أثقل كاهل الطرف الآخر بالكثير من المستندات والأوراق .
- ٩- إستخدم مترجم أو طرف ثالث . والمترجمون الفوريون يمكن أن يكونوا من الفنيين أو المحامين أو المترجمين التحريريين ، وعلى أية حال فإنهم يبطنون من سير الأمور .
- ١٠- أبلغ العاملين معك بقواعد كيفية الإجابة الموافقة على الأسئلة . وأحيانا يفضل توجيه كافة الأسئلة إلى الرئيس فقط لإتاحة الوقت للآخرين للرد.
- ١١- إتسحب لفترات راحة وأطلب عقد إجتماعات مرارا.
- ١٢- ليكن معك ثراثا فى فريقك . فهو الشخص الذى يستطيع أن يقول الكثير عن القليل.

الفصل الثانى

المعلومات

INFORMATION

أولاً : أهميتها IMPORTANCE

يتفق الجميع على أن المعرفة هي القوة . لماذا ، إذن ، تفشل معظم شركات التجارة في الإستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة المتوفرة لهم ؟ لأنهم يصعبون الأمور على العاملين معهم للحصول على المعرفة . وطبقاً لقاعدة أقل الجهد المبذول (أنه إذا كان صعباً للغاية الحصول على شيء ما فإنه لن يتحصل عليه).

وثمة ثلاث خطوات أساسية لازمة قبل أن يستخدم الناس المعلومات .

١- يجب عليهم معرفة مكان المعلومات .

٢- لابد أن يتاح لهم طريق للوصول إليها .

٣- لابد أن يكونوا منظمين لتلقى هذه المعلومات.

إن أول إندفاع لك هو أن تقول أن هذا مجرد شيء معروف . نعم ولكن مثل الكثير من الأشياء المعروفة فإنه ينسى بسهولة ولسوء الحظ فإنه يتضح أن المعرفة ليست بلا مقابل أبداً . وقد يتلاعب المسئولون بالمعرفة ولكنهم غالباً يفشلون في تخصيص الأموال اللازمة والأمر يتطلب وجود أموال لتخزين المعلومات وجعلها متاحة للإستخدام .

يوجد كنز من المعلومات العامة متوفرة للمشتريين والبائعين . وخصوصاً فى وقتنا الحالى ، العلىء بالإتصالات الجماهيرية المتعددة وأجهزة الحاسب الآلى . التى جعلت الكثير من تجاربنا وحياتنا الشخصية عبارة عن كتاب مفتوح .

التسجيلات العامة متوفرة لأى شخص فى الأمور العقارية والأحكام القضائية وتحسينات المصانع وإرساء العقود ، وشيكات الديون وتقارير الصفقات الداخلية ومن السهل الحصول على خريطة الهيكل التنظيمى لشركة ما ، وأرقام

التليفونات الخاصة بها ، والجريدة الداخلية ومن المصادر الأخرى للمعلومات نجد الصحف والنشرات والدراسات الحكومية وكتب الشخصيات البارزة والجمعيات المهنية والدوريات . ومعظم المعلومات متاحة بتكلفة منخفضة نسبياً ، بيد أن الشركات غير منظمة بحيث نستطيع الحصول عليها . وعندما تكون الشركة غير منظمة فإن الفرد المشتري أو البائع يكون غير منظم بالتأكيد .

ويجب أيضاً أن يتاح للمفاوض ملف عن التاريخ الداخلى للشركة إذ يجب أن يتعرف على خصمه ، وعلى ماضيه فى التجارة ويمكن الإستعانة بتاريخ إنجاز الشركة للأعمال ، وسجلات التسليم ومشاكل الجودة التى واجهتها الشركة مسبقاً للإستفادة منها فى إتخاذ قرارات سليمة . ويجب على المفاوض أن يعرف موقف أى تجارة أخرى يقوم بها الآخرون مع شركة الخصم . إن الناس يتنبأون بالأشياء بصورة كبيرة . ويميلون إلى تكرار التكتيكات ولهذا السبب فإن الوصف الموجز للتكتيكات السابق إستخدامها يغير كثيراً . ومثل هذه السجلات يمكن أن توفر نظرة شاملة للمواقف المستقبلية . إن بنك المعلومات ليس أفضل من المعلومات التى بداخله ، أو الذين يتعاملون معه . ويجب أن يهدف الملف إلى هدف واحد وهو زيادة فعالية عملية التفاوض . ويجب أن يصف ما يحتاجه الطرف الآخر ، ومن هم أفراد الفريق المفاوض وأسلوب تفاوضهم ونقاط القوة والضعف لدى الشركة .

وإذا كان بنك المعلومات ذا فائدة فإنه سيستخدم وإذا لم يكن كذلك فإنه لا توجد أية إجراءات فى العالم ستجعله يستخدم . فى بعض الأحيان فقد يكتشف خصمك كما يكتشف الكثير منا ذلك أنه من الصعب التفاوض مع الحمقى والأغبياء .

ثانياً : قنوات المعلومات غير المباشرة

INDIRECT INFORMATION CHANNELS.....

يوجد مستويات للإتصالات في كل تفاوض أحدهما مباشر ويحتوى على المعلومات التى تقال على مائدة التفاوض، والآخر غير مباشر ويتكون من المعلومات التى ترد عبر قنوات متنوعة غير رسمية.

والقنوات غير المباشرة تنشأ لأنها حتمية فمن ناحية قد يكون لزاماً على المفاوض أن يظهر عنيداً حتى يفى بمتطلبات رؤسائه فى العمل ومن ناحية أخرى لابد له أن يبدو معقولاً للخصم إذا أراد أن يترك الخصم راضياً على الاتفاق الذى أبرم . يشترك كل من المشتري والبايع فى وجود هذه الدوافع المتناقضة مما يساعد على بناء صلة غير مصرح بها بينهما .

ليس كل ما يجب أن يقال يمكن أن يقال على مائدة التفاوض . وتسمح أساليب الإتصال غير المباشرة بمرور المعلومات من شخص إلى آخر بأقل حد ممكن من الاحتكاك . فإذا ما تم إحراز تقدم فى موقف معين بصورة غير رسمية ثم تم رفضه ، فإن الطرفان يعلمان به ولا حاجة لهما أن يخشيا فقدان ماء الوجه . وعندما يقدم عرض رسمى ويتم رفضه رسمياً فيما بعد ، فإنه قد ينتج عن ذلك تبادل الإتهامات وشعور جاف.

إن قنوات الإتصال غير الرسمية تسمح بتغير طبيعة الأهداف الشخصية والخاصة بالشركة بهدوء . وبعضها يتم إهماله والبعض يتم تحريفه ولا تزال بعض المعلومات يتم تعديلها بواسطة مرورها بالقنوات شبه الرسمية وغير الرسمية للمعلومات .

إن القنوات غير المباشرة المذكورة فيما بعد ضرورية لإكمال الإتصال المفتوح كما أنها توجد منظوراً أعمق لحديث مائدة التفاوض :

- ١- حيل مهذبة للتملص بواسطة المسؤولين فى مستويات أعلى أو أقل .
- ٢- محادثات غير رسمية أوسرية.
- ٣- إتخفاض الأسعار ، تصريحات الرأى العام وتسريب الإشاعات .

٤ - المذكرات والملاحظات والمستندات المفقودة والتي تترك عن عمد لكي يعثر عليها الطرف الآخر ويعرف ما بها .

ثالثاً : حماية المعلومات

INFORMATION SECURITY

إن إغراء التجسس الصناعي في المفاوضات كبير وعظيم . ومن المرجح أنه لا يوجد في أي مجال آخر مخاطر عالية وثمار سريعة الجنى مثلما في عالم التجسس الصناعي . ما عليك إلا أن تفكر ما يساويه أن يعرف المشتري أقل سعر يمكن أن يقبله بائع ما . وفي الصفقات الكبرى مثل هذه المعلومات قد تساوي الملايين . إن قيمة ما تستثمره في الحصول على المعلومات لا يساوي إلا بضعة دولارات . كما أن هذه التكنولوجيا أصبحت متاحة للكثيرين .

ومن وجهة نظر التفاوض فإنني أفضل وجود سياسة أمنية صارمة وجادة وتبدأ هذه السياسة باتخاذ موقف يؤكد على أهمية الحاجة لحماية المعلومات . ولن يتوافر الأمن والسلامة إذا لم تتوافر الأموال والسلطات التي تنفذ التعليمات لمن هم مسئولين عن حماية المعلومات . والبرنامج الفعال في هذا الصدد يعمل على إجراء مسح للعاملين قبل أن يتم تعيينهم للدخول في المفاوضات الكبرى كما أنه يحدد إجراءات صارمة يتم من خلالها تجميع المعلومات وتحليلها وتخزينها لحفظها وصيانتها من السرقة . وللحصول على البيانات لابد أن يكون لدى من يريدها حاجة ماسة لمعرفة ما . كما يجب أن يتم السيطرة أيضاً وبصرامة على الدخول إلى مواقع العمل . وسياسة الأمن الجادة تتخذ طابع الشدة في مواجهة تصارع المصالح . كما أنها تحرم الحصول على الأموال من طرق جانبية بأي شكل من الأشكال .

وبعد الأمن حالة عقلية ترتبط بالإجهاات ، حيث تبدأ هذه العملية بالأفراد الذين يهتمون بما يفعلون وبالأفراد غير الساذجين فيما يتعلق بأخطار التجسس في عالم الصناعة ، وهو يبدأ بأعلى رأس في الشركة .

وعندما لايحترم كبار الموظفين فى الشركة هذه الأمور فإن أحداً لن يعيها اهتماماً .

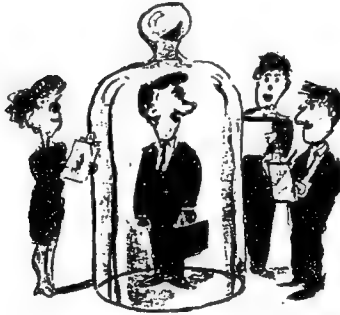
والقواعد التالية تساعد على الحد من مخاطر التجسس فى عالم الصناعة.

وهى لن تعمل على محوه كلية :- (الوصايا الإثنى عشرة)

- ١- إختار الأفراد الكتومين ذوى المواقف الثابتة وأكد على أهمية السكون .
- ٢- إستبعد أى شخص لا فائدة فى معرفته البيانات عنها ودع الذين لديهم حاجة لمعرفة المعلومات أن يتقاسموها طبقاً لما هو ضرورى بالنسبة لهم ولاشئء غيره.
- ٣- إذا أمكن حدد صراع المصالح القائمة وكن خيالياً وقادرأعلى التصور.
- ٤- تأكد من أنه يتم فوراً الإبلاغ عن الرشاوى ولا تقدم أى إستثناءات مهما كان السبب وراءها .
- ٥- قدم لخصمك بيانات قليلة بقدر الإمكان حتى إن لم يوجد أسباب تكتيكية تحد من كونك كريماً فى تقديم المعلومات .
- ٦- أوجد شبكة إتصالات فى داخل الشركة لمعرفة من الذى يحاول الخصم الإتصال به ولماذا .
- ٧- تعامل مع كافة المستندات المؤيدة لمشروع ما بسرية تامة تأكد من أنه يتم تخزينها وإغلاق أماكنها وأنها تحت الرقابة دائماً.
- ٨- غير من أسلوب عقد الإجتماعات وحجرات الفنادق التى تتم فيها المفاوضات ويتم فيها مناقشة أسلوب عمل الفريق المفاوض إذ قد تكون الحجرات تحت التصنيت .
- ٩- إفصل بين المجموعات التى تعمل فى العروض الرئيسية وإعرف إحدى الشركات التى قامت بحجز ٣٠ فرداً من العاملين لديها فى إحدى شواطئ البحر لمدة شهر بينما كانوا يعملون فى عرض قيمة حليون دولار.
- ١٠- ليعلم نفرٌ قليل جداً من العاملين أرقام العطاء النهائية .
- ١١- قدم إنتهاكات نظام الأمن للشركة إلى مجالس تأديبية فورية .

١٢- أحياناً يكون أسهل للتوصل للمعلومات الآمنة عن طريق الحراس أو رجال الخدمات الأخرى .إحترس منهم ومن مثل هذا التسلل . إذا بدا أننى حذر للغاية من ناحية الأمن فإتنى فعلاً حذر وعن عمد .

ومعظم المشتريين والبالغين خاصة العاملين فى الشركات الكبرى، يعيشون فى عالم مليء بالأحلام وهم يستبعدون احتمال التجسس والتصنت فى عالم المفاوضات وربما يرجع هذا إلى أن معظمهم لا يحلمون بأن يفعلوا هذا بأنفسهم . والتجسس فى عالم الصناعة والتجارة قد أصبح حقيقة .



الفصل الثالث السلطة AUTHORITY

أولاً : صانعوا القرار...

DECISION MAKERS....

إن صانعى القرار الحقيقيين نادراً ما يكونون هم الجالسين وجهاً لوجه على موائد التفاوض إذ يلزم على كل من المشتري والبائع أن يتعاملا مع أفراد آخرين فى مؤسساتهما. وهؤلاء الأفراد تكون لديهم دوافع وأولويات مختلفة عما لدى المفاوضين أنفسهم علاوة على أن هؤلاء الرؤساء يقيمون المفاوضات بطرق مختلفة .

لن تستطيع التفاوض بفعالية إلا إذا فكرت فى طريقة صنع القرار عند الطرف الآخر وعندما تفعل ذلك فإن المشتري قد يكتشفون أن لديهم أموراً يشتركون فيها مع أفراد البيع أكثر مما لدى مندوب المبيعات مع قسم التسعير وبمجرد أن يفكر المشترون فى ذلك ملياً فسيذكرون أن دورهم هو مساعدة مندوب المبيعات على التفاوض بصورة أكثر فاعلية مع صانع القرار الحقيقى .

إن السلطة الكاملة تزيد من حدة عدم التوازن فى القوى بين الأطراف . وبينما يستطيع كل فرد أن يتحدث عن مؤسسة ويلتزم بما يقوله ، فقد لا يكونا على حد سواء فى عدة أمور أخرى أكثر أهمية. وقد يكون طرف مستعد تماماً بينما الآخر غير مستعد ، وقد تخرج المشاكل طرفاً ما بينما الطرف الآخر جاهز بمروسيه حوله وقد يكون أحد الأطراف عاطفياً آمناً. بينما الآخر مضطرب وقلق ، وقد يكون طرف يملك الأموال بينما الطرف الآخر يعيش على الديون. وقد يشعر أحدهما بحاجة إلى القيام بدور الشخصية الهامة بينما الآخر أقل إهتماماً بتكوين صورة لنفسه. وقد يكون أحدهما توصل إلى منصبه الرفيع بالعمل الشاق والمخاطرة الجسيمة بينما الآخر يحيا حياة متعة ورغد عيش. إن هذه الاختلافات يمكن أن تؤثر على أى مفاوضات حتى لو كانت السلطات

محدودة . وعندما يكون لدى المفاوضين السلطات كاملة فإن النتائج ستكون كارثة ، إن الشخصيات الرئيسية تتفاوض ولديها مشاكل خاصة مقارنة بمن هم في درجة أقل من سلم السلطات . إن الرؤساء أقل بصفة عامة في المعارف المتخصصة في مجالات مؤوسيتهم وأقل عرضة لأن يكونوا مستعدين تماماً وهم لا ينسقون كما ينبغي ولا يتفاوضون مع مؤوسيتهم . وهم يميلون إلى الشعور بأن باستطاعتهم بل ويجب عليهم أن يتحدثوا في إحتياجات وألويات مؤوسيتهم . ومع هذا كما هو الحال في أى شركة معقدة وكبيرة " الرئيس لا يعرف أفضل من غيره" ، وما هو إلا مجرد شخص يعتقد أنه يعرف أفضل من غيره . وقد يكون لدينا ما هو أكثر من ذلك في تواجد الحمقى ومرتكبي الأخطاء الفادحة وغير المنسجمين (إيديولوجياً) في النواحي التجارية والسياسية على أعلى مستوى . إن كبار المسئولين يعانون من مرض آخر وهو الحاجة إلى القيام بدور السياسى الواعى الحكيم أو رجل الأعمال الناجح .

وأصحاب السلطة الكاملة لابد أن يراعوا إحتياجات خاصة إذ يجب ألا يدفعهم الآخرون لإتخاذ قرارات ، سريعة كما يجب أن يتخذوا وقتاً كافياً للتخطيط والراحة والتفكير وإختبار الحقائق للتأكد منها ، والتعامل مع الآخرين بصورة متأنية . ويجب أن يكونوا أحراراً وبلا ضغوط عند طرح أسئلة غريبة أو عند قولهم "لا أعرف" وأن يتم ذلك بصورة عفوية كما يفعله الناس العاديين . والأخطار تتزايد عندما يجتمع كبار المسئولين . إن الأتانية والأخطاء الجسيمة تكلف كثيراً فكن حذراً من لقاءات القمة . وبصفة عامة فإنك ستكون فى وضع أفضل عند التعامل من خلال وسطاء لهم سلطات محدودة .

ثانياً : السلطة المحدودة.....

LIMITED AUTHORITY

إن السلطة المحدودة مصدر قوة والناس بصفة عامة يكونون في وضع أفضل إذا لم تكن لديهم السلطات الكاملة. والمفاوضون محدودو السلطات يبرهنون على أنه يصعب التعامل معهم . إذ يمكنهم الحديث بدون لباقة لأنهم ليسوا هم الذين يرفضون ولكن شخص أو شيء ما آخر، وهذا الشيء الآخر يكتشف أنه الإجراءات ، السياسات ، الميزانية ، مقاييس هندسية ، أو لوائح الحكومة التي لا يمكن زحزحتها .

إن البائع الذي يفقد السلطات لكي يقدم عربوناً أو يغير سعراً ، أو يسوى مطلب ما أو يضمن تقديم خصمه ، أو لتحمل الأعباء ، لا يقدم تنازلات في هذه المجالات لأنه لا يستطيع ، والمشتري الذي لا يمكنه أن يخرج عن ميزانيته أو يوافق على طلب أعلى من حد السعر ، أو يقبل منتج غير مطابق للمواصفات يصعب التعامل معه .

وتحدث بعض الأشياء المضحكة أثناء التفاوض، ونبرهن كيف يحدث في كثير من الأحيان أن القيود الخاصة بشخص ما تتحول إلى مشاكل للطرف الآخر. إن كان عندي قيود على سلطاتي فإن عليك أيها الخصم أن تساعدني على أن أخرج منها ، وأنت مضطر على إختيار غريب : أن تقبل الصفقة طبقاً للقيود المفروضة على أو تبذل مجهوداً بنفسك ثم قد لا تحصل على صفقة على الإطلاق .

عندما تتحدى سلطاتي المحدودة بأن تصعد المشكلة للسلطات الأعلى فإن مخاوف أخرى قد تنشأ ، إنك ستتحدى الرئيس المباشر أو الأعلى منه وجميعهم يمثلون علاقات جديدة ودرجات أعلى من الإعداد والتجهيز من جانبك . أضف إلى ذلك أنك إذا قررت اللجوء إلى المستويات العليا فإن الفرصة لإغضاب الطرف الآخر ستكون متوفرة ، وهذا بصفة خاصة يضابق البائعين الذين هم غير مستعدين للمخاطرة بالإعتبارات الشخصية والعلاقات على المدى الطويل بإيذاء المشتري . ويفضل البعض قبول السعر بدلاً من المخاطرة

ومواجهة المستويات العليا من الإدارة .

قوتك وأنت لا تملك السلطة الكاملة أكبر منها عندما تملكها .

ويشكو معظم المشتريين والبائعين من القيود المفروضة عليهم ، وأشعر بأن عليهم أن يرحبوا بمثل هذه القيود لأنها تسهل عليهم مهامهم . والشخص المقبل على التفاوض عليه أن يسأل نفسه " ما هي القيود التي أريدها مفروضة على سلطاتي ؟ " إن القيود المختارة بعناية يمكن أن تخلق فرقاً كبيراً في المحصلة النهائية .

ثالثاً : السلطات المحدودة : قيود لصالحك في التفاوض

INVEST YOUR LIMITED AUTHORITY.....

يمكن لقيود السلطات الممنوحة لك أن تكون في صالحك ، وفيما يلي القيود التي يمكنك فرضها وتساعد الطرف الآخر على إتخاذ قراره:-

(١) القيود المالية: FINANCIAL LIMITATIONS

- * رأس المال في مواجهة قيود النفقات .
- * قيود الشراء المنخفض لمستوى معين .
- * قيود المبالغ الصغيرة المسموح بصرفها .
- * التفويض بالتوقيع في الحدود المسموح بها .
- * موافقة المدير العام على الصرف .
- * قيود الميزانية وينودها .
- * قيود التكلفة القياسية طبقاً للدراسات المسبقة .
- * قيود موافقة الجهات الحكومية .
- * قيود الحد الأقصى أو الحد الأدنى للسعر .

(٢) قيود المدة المحدودة: LIMITED TIME STRAINS

- قيود مبالغ العربون المدفوع مقدماً .
- قيود فترة الديون وفترات السماح .
- قيود الدفعات المقدمة عند التوقيع على الصفقة .
- قيود دفعات تقدم العمل والمستخلصات .
- جداول خصم الكميات وتدرجها بالزيادة .
- نقاط التسليم FOB (تسليم على ظهر السفينة بالميناء).
- قيود الضمان وإستخدام الأنواع المناسبة.
- قيود التجارة والخصم النقدي .
- قيود تكاليف الفائدة طبقاً للأسعار التي تناسبك .

(٣) قيود الإجراءات و السياسات: PROCEDURE LIMITATIONS

- أنواع العقود المختلفة .
- التقدير والتسعير والمراجعة .
- تعبئة العمالة المطلوبة .
- معدلات الإتفاق ومدى مناسبتها .
- الطوارئ وكيفية إدارة الأزمات .
- إجراءات الموافقة على التغيير .
- القواعد التي تمنع الكشف عن التكاليف.
- المصاريف التحويل الداخلية وأثرها على السعر.
- الإفصاح عن المعلومات وبعض البيانات .
- التعامل مع المدفوعات والفواتير.
- التعامل من أجل إنهاء العقود .
- أساليب إختبار العمل والمدفوعات .
- تكاليف المساعدة الهندسية على التدريب .

(٤) القيود القانونية والتأمينية: INSURANCE AND LEGAL LIMITATIONS

- * الشروط والأحكام القياسية والخاصة بالشركة.
- * حقوق البيانات وإستخدامها .
- * متطلبات تغطية التأمين وشرحها.
- * اللوائح المعمول بها فى هذا المجال .
- * قيود المسؤولين القانونية.
- * المسؤولية القانونية للأطراف المشتركة فى التفاوض.
- * متطلبات التأمين الإبتدائى وشروطه.

(٥) القيود الهندسية : TECHNICAL LIMITATIONS

- * القيود على تغيير المواصفات وعدم مطابقتها.
- * تغيير حجم الصفقة قبل توقيعها.
- * القيود على المدخلات والمخرجات.
- * القيود على فترات التخزين والصلاحية.
- * الإفصاح عن الأسرار التى تخدم التفاوض.

(٦) قيود اللجان التى تساعد: COMMITTEES LIMITATIONS

- * لجنة المشتريات والقياسات .
- * " الشؤون المالية.
- * " الهندسية والتقييم.
- * هيئة مراجعة المواد وإستلامها .
- * هيئة التصنيع أو الشراء .
- * " مراجع الرواتب والحوافز .
- * لجنة المظالم والشكاوى.
- * لجنة إختيار المصادر وقواعدها.
- * لجنة التفاوض .

OTHER STRAINS : القيود الأخرى :

- قيود إرتفاع السعر أو إنخفاضه.
 - قيود تسوية المطالبات السابقة أو الحالية .
 - قيود الديون الخاصة بالأجزاء المعيبة والشحنات الزائدة والتسليم المتأخر.
 - "كافة أنواع القيود الزمنية فى الإنتاج والتسليم والدفع .
- لقد خدمتى القيود تماماً ، إذ أتاح بعضها الوقت لى للتفكير وللثبات على موقف أو لمعرفة الحقائق كاملة ، وأتاح بعضها لى الفرصة لطرح أسئلة أفضل أو للرد بصورة أفضل . ولعل الشيء الأكثر أهمية هو أنها أتاححت الفرصة لى طرفاً احفظ بها ماء وجهى لإختبار خصومى وإصرارهم ، كما أتاححت لهم طريقاً يستسلمون به مع حفظ ماء وجههم . إن قضية القيود على السلطات قضية قوية وناجحة .

رابعاً : القيود على الفحص والمعاينة

INVESTIGATION STRAINS.....

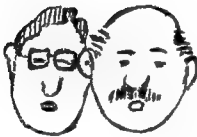
إن القيود على الفحص والمعاينة من أكثر الاتجاهات التى يحترس لها البائع الذى يريد أن يحقق مصداقية له حيث يعطى المشتريين كم المعلومات التى تتمشى مع الحد الأدنى لإحتياجاتهم فقط . ويتم التفاوض مقدماً على الخطوط الإرشادية التى تضع قيوداً على ما يمكن أن يشاهدوه ويعاينوه ومن الذى يمكنهم الإتصال به فى هذا الصدد . ويتم إبلاغ من سيتم الإتصال بهم بواسطة البائع أن يقولوا أقل ما يمكنهم للمشتري وأن يعطوه فقط ما يطلب منه . ويمنح المشترون حق المعاينة والسؤال .

والمعاينة المحدودة تتطلب الشجاعة إذ يجب على البائع أن يكون مستعداً لرفض بعض الطلبات ومن ثم يخاطر بالانتقام منه فإذا كان المسئول عن الفحص لديه الحكم السليم على الأشياء فإن كل شيء سيصبح على ما يرام ، وإذا لم يكن كذلك فقد يصبح العملاء أكثر شكاً عن ذى قبل ، ويلجأون لجهات أخرى تبسو إحتياجاتهم. إن مفتاح إجراء أعمال الفحص المحدودة هو الحكم السليم من جانب

المسئول عن الفحص . ومن ناحية يمكن للفحص المحدود أن يؤتى ثماره لأن الناس لديهم كره أصيل فيهم للتدخل في شئون الآخرين ويحملون هذا الكره لمائدة التفاوض . ويوجد إعتراف ضمنى فى مجتمعنا حر الإقتصاد مفاده أن البائع له الحق (بناء على أسباب ما) لإدارة أعماله كما يتكلم معه ولحفظ أسرار به بعداً عن المنافسين .

والفحص المحدود يؤتى ثماره أيضاً لأنه يصعب على الناس أن يطرحوا أسئلة سليمة كما أن غالبية السائلين غير مستعدين لبذل جهد فى السؤال . وآخرون ليس لديهم الوقت لفعل ذلك والأمر يتطلب أكثر من حق الفرد للتأكد من ضمان الإجابات السليمة .

ويجب على المشتريين الذين لهم الحق فى الفحص المحدود ألا يخافوا من طلب المزيد إذ كلما زادت طلباتهم كلما زاد ما يحصلون عليه وإذا ما تم تأنيبهم فلا خطأ عليهم إذا إحتجوا للسلطات الأعلى للمشتري لحته على الإفصاح عن المزيد . وعند الضرورة يجب على الطرف الآخر أن يطلب أيضاً معلومات تهمة .



الفصل الرابع

الموقف التفاوضي

NEGOTIATION SITUATION

لاشك في أن الظروف التي تحيط بعملية التفاوض والتي تكونت قبل وأثناء الجلوس على مائدة المفاوضات تؤثر بشكل أو بآخر على كل طرف من العملية التفاوضية أو قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية .

أولاً : مكونات الموقف التفاوضي

NEGOTIATION SITUATION FACTORS

١ - نوع القضية .. فكلما كانت ساخنة ، أعطت قوة للأطراف على الوصول للنتائج ومن المهارات التي يمارسها طرفا التفاوض كيفية تسخين القضية التفاوضية إذا أصابها البرود أو الجمود .

٢ - توازن المصالح التفاوضية .. حيث يشجع ذلك على زيادة القوى الدافعة الداخلية لكل طرف نحو الوصول إلى إتفاق .

٣ - الإتجاهات التفاوضية ... إن عملية تكوين إتجاهات المفاوض تعتمد على مايمثله من قيم . ويمثل إقتناع المفاوض بأهمية العملية التفاوضية، عاملاً هاماً في زيادة فرصته في تحقيق نتائج مناسبة، حيث أن ذلك ينعكس على سلوك المفاوض في المحاولة والمثابرة والصبر على بلوغ النتائج مع التصميم على ذلك في نفس الوقت . وكثيراً ما ينخدع المفاوض في قوته البدنية والعسكرية أو المالية أو الإنتاجية ويكون إتجاهات خاطئة تبعده عن الإقتناع بأن التفاوض هو الطريق الأكثر قرباً وتحقيقاً للنتائج ، وحتى يصل إلى هذه النتيجة يكون الثمن أو المقابل قد ارتفع إلى حد كبير . وبصفة عامة فإنه يمكن المساعدة في تدعيم أو تعديل إتجاهات المفاوض من خلال دراسة البديل لعملية التفاوض وهو الصراع أو تجميد الأوضاع ويجب حساب ذلك جيداً ومقارنة النتائج المحتملة في الحالتين.

٤- الإمكانيات البشرية ... تمثل العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض بما تملك من إستعداد شخصي ومعلومات ومهارات وإتجاهات أهم العناصر في دعم ونجاح العملية التفاوضية ، ويمكن التحكم فيها من خلال :-

- الإختيار المناسب .

- التدريب .

- الإسجام .

ومن الطبيعي أننا لامتطيع أن نقول أن كل فرد يمكن أن يكون مفاوضاً ناجحاً ، لكن ذلك يحتاج الى أفراد تتوفر فيهم :-

_ عوامل شخصية :- مثل القدرات الذهنية ، الإتجاهات ، الأنواق والدوافع ، والقدرة على الإبتكار والتلقائية ، والإعتراف بالنفس ومهارة الإتصال والقدرة على الإقتناع والتوقيع والتنبؤ .

- تدريب وتثقيف المفاوضين

_ التقييم والمتابعة الدقيقة للخطوات والنتائج .

ثانياً : الإطارات التي يعمل فيها التفاوض

NEGOTIATION FIELDS.....

يعتقد البعض أن التفاوض يمثل أهمية كبيرة في المجالات السياسية والتجارية فقط ، ولكن الواقع يؤكد أن مجالات التفاوض تشمل جوانب ومجالات عديدة في حياة الفرد والأسرة والمجتمع .

ويمكننا حصر مجالات التفاوض في :-

* التفاوض الإقتصادي والتجاري COMMERCIAL AND ECONOMICAL NEGOTIATION

* التفاوض السياسي POLITICAL NEGOTIATION

* التفاوض الثقافي والفكري CULTURAL NEGOTIATION

* التفاوض الإجتماعي SOCIAL NEGOTIATION

* التفاوض العسكري MILITARY NEGOTIATION

والفصل بين هذه المجالات السابق ذكرها عملية صعبة ، حيث أن المواقف التفاوضية لا تعرف الفصل ولكنها تتشابه وتتعدد طبقاً لأبعاد العملية التفاوضية والمجالات التى تشملها .

وتحديد المجال التفاوضى الرئيسى والمجالات الأخرى المتداخلة معه بصورة فرعية يمثل أهمية كبيرة لتحديد الإستراتيجيات والتكتيكات التى يمكن إستخدامها فى هذا المجال .

١ - التفاوض الإقتصادى والتجارى

COMMERCIAL AND ECONOMICAL NEGOTIATION

وهو أهم المجالات التفاوضية، وقد إكتسب الإنسان خبراته ومهاراته التفاوضية من خلال الممارسة فى عمليات البيع والشراء وتبادل السلع والمنافع المختلفة ، ولذلك ظهرت علوم عديدة فى الجوانب التجارية والإقتصادية يمثل التفاوض فيها العنصر الأكثر أهمية فى المهارات التى يجب إكسابها للمعاملين فى هذا المجال مثل :-

- _ المهارات البيعية .
- _ مهارات الشراء .
- _ أنشطة الإستيراد والتصدير .
- _ أنشطة التسويق بصفة عامة .
- _ فنون الدعاية والإعلان .
- _ الأنشطة المالية فى مجال الإقراض والإقتراض وتسهيلات الموردين والبيع بالأجل وخضم الكميات .
- _ عمليات نقل البضائع .
- _ فنون تعبئة وتغليف البضائع والسلع .
- _ المفاوضات فى مجال الأفراد وجذب اصحاب الخبرات وتعيينهم .
- _ نشاطات وإمتميازات حقوق الإنتاج والمعرفة والنشر .

- _ أنشطة الإستفادة بالخبرات الأخرى والدخول في مشاريع مشتركة أو تطوير الأداء التجارى .
- _ التعامل مع الهيئات والجهات الرقابية ومؤسسات وجمعيات المستهلكين وحماية البيئة .
- * خصائص التفاوض التجارى والإقتصادى
- _ العدالة فى الإتفاقيات.
- _ محاولة التكيف بين أطراف التفاوض .
- _ المرونة المناسبة لمواجهة المواقف الطارئة .
- _ التوافق والإتساق أو التكامل فى مجالات العمل .
- _ تقارب أو تشابه الأدواق .
- _ الزمن يلعب دوراً هاماً فى الإتفاق .
- _ محاولة تحقيق المنافع المتبادلة .
- _ السعى لإستمرار العلاقات مستقبلاً .
- _ الوضوح فى حقوق وواجبات كل طرف .

٢- التفاوض السياسى POLITICAL NEGOTIATION

وهو المجال الأكثر تغييراً وتطوراً، ومهارات التفاوض السياسى هى إحدى الدعائم الأساسية للعمل فى هذا المجال .وتسعى عملية التفاوض السياسى الى تحقيق بعض المكاسب فى العلاقات بين الأطراف الحاكمة والمحكومة أو بين الدول.

والمناطق والجوانب التى يعمل فيها التفاوض السياسى هى :-

- ممارسة الحياة الديمقراطية .
- العلاقات بين القوى السياسية والأحزاب .
- العلاقات بين الحكومة وأجهزة الرقابة الجماهيرية .
- علاقات التنسيق بين أجهزة الدولة .

- التفاوض مع الدول للتأييد فى المواقف الدولية .
- العلاقة بين المفكرين والنظام الحاكم .
- التفاوض السياسى لحسم معارك عسكرية إنتهت أو مازالت قائمة .
- الإتفاقيات المتعلقة بالإستثمارات والرعايا والمواطنين لدى كل طرف من حيث التعليم والعمل والزواج وتسليم المجرمين ، وهكذا .

* خصائص التفاوض السياسى

- يعتمد على إختيار الوقت المناسب .
- تصيد وإنتهاز الفرص .
- حشد القوى المتاحة .
- اللجوء إلى الأساليب الإنتهازية والخداع .
- الإعتماد على الإبتكار .
- إتخاذ القرار تحت الإجبار أو الإغراء .
- يعتمد على أسباب قوية وحتمية للتفاوض .
- تساتده دوافع وطنية وقومية ودينية .

٢- التفاوض الثقافى والفكرى CULTURAL NEGOTIATION

أدت المتغيرات العالمية وتطور وسائل الإتصال وتدفق المعلومات إلى تغير الإستراتيجيات التفاوضية بين الدول أو المجتمعات أو الفئات القوية خارج أو داخل المجتمع .

حيث أثبتت الممارسات السابقة عدم جدوى اللجوء إلى القوة على المستوى الفردى والمحلى أو الدولى، ولذلك أصبحت مهارات الإقناع أو الإتصال والغزو الفكرى للسيطرة على ثقافة الآخرين من خلال تغيير القيم أو تدعيمها بما يحقق مصالح الطرف الراسل هى البديل المتاح والممكن .

وتستخدم وسائل الإتصال البسيطة والمعقدة فى تحقيق أهداف التفاوض الفكرية حيث تمثل عناصر التأثير والإبهار والتنشيت للمعلومات والإتجاهات المطلوبة.

* خصائص التفاوض الثقافى والفكرى

- نتائجها تحتاج إلى وقت أطول.
- تعتمد على الكلمة والفكرة والمعانى والصور.
- تحتاج إلى التعرف على قيم واتجاهات الطرف الآخر.
- تحتاج للدراسة والتحليل والتخطيط .
- تعتمد على ابتكار الأساليب والوسائل الجديدة.
- تستخدم المعدات والأجهزة الحديثة.
- تعتمد على الإقناع والإبهار .
- تتسلسل من خلال ثغرات تكتشفها.
- تعتمد على إستقطاب بعض الرموز الفكرية لترويج أفكارها.

٤- التفاوض الإجتماعى SOCIAL NEGOTIATION

وهو التفاوض الذى يمارسه كل فرد منذ ولادته بشكل غريزى للحصول على احتياجاته ويبدأ بأن يتعلم الطفل الصراخ لياخذ طعامه أو يعبر عن آلامه . ويتطور ذلك من خلال إستخدامه للإبتسام والكلمة والقوة الجسدية فى علاقاته مع أفراد الأسرة أو المجتمع.

ويتطور شكل التفاوض عندما يتقدم الفرد فى العمر، فمثلاً هناك التفاوض عند الزواج وحل الخلافات الزوجية ، والعلاقة مع الزملاء والجيران ، والأقارب .

• خصائص التفاوض الإجتماعى

- يعتمد على التعامل مع القيم.
- تحكمه اتجاهات وميول المتفاوضين.
- تحركه الميول العاطفية والعادات والتقاليد .
- يختلف حسب العمر والمستوى التعليمى والحالة الإجتماعية.
- الخبرة تلعب دوراً هاماً فى الموقف التفاوضى .
- الوضع والمركز الإجتماعى يلعبان دوراً هاماً فى الموقف التفاوضى.
- العوامل الدينية تؤثر بشكل قوى على التفاوض .
- محدود المرونة ويصعب تغيير مواقف الأطراف.

• - التفاوض العسكرية MILITARY NEGOTIATION

- التفاوض العسكري هو أحد الأنشطة التى لاتأخذ بها الأطراف المتصارعة إلا عندما يشعر أحد الأطراف بأن قوته العسكرية لن تستطيع أن تحقق أهدافه أو حتى جزءاً منها فى الوقت الحالى أو على المدى القريب .
- وقد يكون سبباً لإلتقاط الأنفاس أو الإستراحة كخدعة لإعادة ترتيب الأمور ، أو للبحث عن مخرج مناسب للخروج من المعركة .
- والتفاوض العسكري لا يتم وقت الحروب فقط بين الطرفين المتصارعين ولكن يعمل كمبدأ أيضاً لعلاقات التعاون العسكري وأهم عناصره:-
- يركز فى بدايته على تجميد الصراع فى وضع معين.
 - يعمل على حل المشاكل الإنسانية مثل الجرحى والمصابين والأميرى والمفقودين .
 - التفاوض حول توفير مقومات الحياة الأساسية للأفراد كى لايتعرضوا لمجاعات أو أمراض.
 - التفاوض حول نزع السلاح أو الإسحاب .

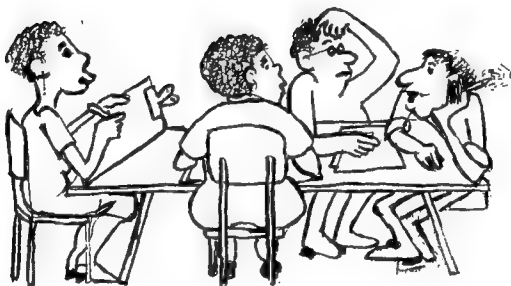
- التفاوض حول المناورات المشتركة.
- التفاوض حول تبادل المعلومات والإستشارات .
- التفاوض حول بيع الأسلحة.
- التفاوض حول تقديم الخبرات والدعم العسكرى.

* خصائص التفاوض العسكرى

- يعتمد على الوساطة ، أو إستسلام طرف ، أو الحاجة لحماية أو خبرة طرف آخر.
- يتم فى نطاق السرية وعدم العلانية .
- لا يقتصر على الجوانب العسكرية ولكنه يتشعب لقضايا مدنية ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بها.
- يمكن العودة للجوء للقوة أو للتهديد بالمنع أو الحظر أو سحب بعض الإمتيازات.



الباب الثالث
وسائل الإتصال التفاوضي
METHODS OF NEGOTIATION
COMMUNICATION



الباب الثالث

وسائل الإتصال التفاوضى

الفصل الأول : وسائل الإتصال المباشرة وغير المباشرة

أولاً : الكلمة.

ثانياً : الجملة.

ثالثاً : الإتصال البصرى.

رابعاً : الإتصال الحركى .

خامساً : الصمت .

الفصل الثانى: السؤال التفاوضى

أولاً : فنون ومهام الأسئلة التفاوضية.

ثانياً : محاذير عند إستخدام السؤال التفاوضى.

ثالثاً : كيف تحسن مقدرتك على طرح الأسئلة.

رابعاً : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة.

الفصل الأول

وسائل الإتصال المباشرة وغير المباشرة

DIRECT AND INDIRECT COMMUNICATION METHODS

وسائل الإتصال المباشرة فى العملية التفاوضية هى طريقة الإتصال الكلامية المكتوبة أو الشفهية التى يترتب عليها تفاهما حول موضوع معين.

وسائل الإتصال غير المباشرة ، كل عملية إتصال يترتب عليها فهم إحساسات وشعور وخلاجات الأشخاص المتفاوضين دون الحاجة أن يكون هناك تبادل كلام محرراً أو شفويّاً بينهم .

وسيلة الإتصال المباشر يقتصر دورها على نقل وجهات النظر الرسمية أما ردود الفعل على أى فريق تجاه موضوع الرسالة الرسمية فيفضل إدرائه وإحساسه من خلال وسائل الإتصال غير الرسمية . ويساعد ذلك على توقع آراء وتصرفات الفريق الأول تجاه هذا الموضوع ، وكذلك التنبؤ بالسلوك والسياسة وبالإستراتيجية المتوقعة أن ينتهجها الفريق على ضوء إحساسه وشعوره تجاه هذا الموضوع ويؤكد ذلك قول البعض حول أهمية الإتصالات الجانبية والإتصالات السرية.

وأصبحت اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه بين رجال الإدارة وبين رؤسائهم ورؤسائهم وعملاتهم ومورديهم تلعب دوراً هاماً ومؤثراً فى القرارات الإدارية التى يتخذها هؤلاء المديرين فيما يتعلق بهؤلاء الأشخاص ، وأصبحت الإجتماعات غير الرسمية تلعب دوراً فى إحساس متخذ القرار بشعور العاملين أو المتعاونين معه فى موضوع معين ويساعده ذلك فى التوصل إلى الحل المرضي للموضوع.

وأثبتت التجارب أن نحو ٧٠-٧٥٪ من كمية المعلومات الداخلة فى العملية التفاوضية يتم الحصول عليها بطرق إتصال غير مباشرة.

ومهما اختلفت وسائل الإتصال بالإنسان فى مجال عملية المفاوضة فهى فى النهاية عبارة عن سيناريو وحوار يدور بين إثنين أو أكثر حول موضوع معين ، ويبقى كل طرف الحصول على أكبر قدر من المعلومات فى الأنشطة المختلفة عن الطرف الآخر ولذلك كانت عملية الأسئلة من أهم الأنشطة فى هذا المجال.

أولاً : الكلمة...COMMUNICATION THROUGH WORDS

كيفية إستخدام الكلمة بمعناها اللغوى والإصطلاحى.

ثانياً : الجملة...COMMUNICATION THROUGH SENTENCES

تركيب الكلمات وتكوين الجملة التى تحمل المعنى بصورة (مباشرة- غير مباشرة) حسب الهدف.

• إستخدام القواعد اللغوية فى تحقيق الهدف المنشود.

ثالثاً : الإتصال البصرى EYE CONTACT.....

- النظرة الثقافية... التى تحاول الدخول لفكر الآخر.
- النظرة الماكرة... التى توضح ما يخبئه الآخر.
- النظرة الحاقدة... التى توضح أنه غير مقتنع بأحقيتك بما تأخذه.
- النظرة الغاضبة... تعنى الرفض.
- النظرة المبهمة... والتى تعتمد حجز المعلومات .
- التظاهر بالنوم... لإيهامك بأن الموضوع لا يهمه .

- النظرة الضاحكة... تعني الموافقة الضمنية ولا يكثر بها .
- النظرة الباسمة ... غالباً ما تعني السخرية الضمنية على الموضوع .

رابعاً : الإتصال الحركي BODY LANGUAGE

- يداك الإثنان على المكتب إنتباه شديد وتركيز
- جسمك يميل للأمام إنبصات جيد
- جسمك يميل للخلف لا تهالي ولا تهتم
- رأسك متدلي للأسفل الحوار لايعجبه ولا يتابعه
- عض شفتيك ضجر وقلق
- يدك على رأسك من الجانبين ثرثار وحديثه يسبب الصداخ
- يدك خلف رأسك أنا أفضل منك
- قضم الأنفاز قلق وعصبية
- خطوط بالقلم على الورقة توتر وخوف
- اللعب بالقلم أو بميدالية مثل وزهق

خامساً : الصمت والسكون COMMUNICATION THROUGH SILENCE.....



- ينظر بدون تركيز ولا يتحدث ... شارد .
- يسمح نظارته... يسرق بعض الوقت للتفكير .
- ينظر بتركيز... بنصت جيداً .

الفصل الثانى

السؤال التفاوضى

NEGOTIATION QUESTION

أولاً : فنون ومهام الأسئلة التفاوضية

TECHNIQUES FOR USING QUESTIONS IN NEGOTIATION

* يتوقف تأثير الأسئلة ونجاحها فى تحقيق الهدف منها على الزمن (الوقت الذى تطرح فيه) الإسلوب (طريقة إلقاء السؤال) المضمون (درجة الوضوح) .

* كيف يحقق السؤال التفاوضى أهدافه؟

- ١- جذب الإنتباه ... لإيجاد مناخ ولاءم أو تغيير مجرى الحديث (كيف حالك هل لديك مانع . هل يمكنك مساعدتنا ؟) .
- ٢- جمع المعلومات ... يصاغ السؤال بطريقة لا تسمح بالإجابة على السؤال بسؤال مثل - هل يمكنك توفير معلومات أخرى حول هذا الموضوع ؟ . هل يوجد قائمة أسعار لمنتجاتكم يمكن الإطلاع عليها ؟ .
- ٣- إعطاء معلومات أو إمداد المفاوض المقابل بمطومة بطريقة مبسطة ولا تسبب له إحراج ، مثل هل علمت أننا سوف نضطر لرفع أسعارنا أول العام ؟ . هل لديكم مانع من مشاهدة إنتاجنا الجديد ؟ .
- ٤- تشجيع الآخرين على المشاركة بأسئلة تساعد على جذب بقية فريق التفاوض فى المناقشة لاستكشافهم مثل ما هو رأيكم أو رأيك فى منتجاتنا ؟ . ماذا تفعل لو كنت مكانى ؟ .
- ٥- التوصل إلى النتائج الختامية ... ويعنى ذلك أن وقت ختام أو إنتهاء هذه الجلسة قد حان وأقوله ومن الأفضل الإكتفاء بهذه النتائج مرحلياً . مثل .

كم سوف يكلفنا ذلك الإتفاق؟ متى سنقابل في جلسة أخرى؟ ما هي وجهتكم بعد إنتهاء الإجتماع؟



مهام الأسئلة التفاوضية

ثانياً : محاذير فى الأسئلة التفاوضية

PITFALLS IN NEGOTIATION QUESTIONS

١- نحن نتجنب الأسئلة التى تكشف عن جهلنا للطرف الآخر أو للعاملين معنا.

٢- نخشى من أن يتضح أننا غير منبهين لما يقال.

٣- نحن نكره بالعادة التطفل على أمور الآخرين.

٤- بعض الأسئلة البارعة تخطر على البال بيد أنها تنسى فى خضم المباحثات.

٥- من الصعب تتبع أسباب الطرف الآخر وتفكيره المنطقى ، ناهيك عن التفكير فى أسئلته البارعة فى نفس الوقت .

٦- بعض الأسئلة لتحقيق الأثر المطلوب لأننا لا نصيغها بالطريقة الملائمة.

٧- معظمنا يميل إلى تجنب الأسئلة التي قد تخرج الطرف الآخر.

٨- يفضل بعض الناس الكلام عن الإستماع والأسئلة تهدف إلى الإستماع وليس إلى الكلام .

٩- ينقص الناس المثابرة على متابعة الأسئلة التي يرد عليها بطريقة ضعيفة ويستسلمون بسهولة جداً.

١٠- نادراً ما يكفى الوقت فى التفكير فى أسئلة حاذقة حيث أننا لا نفكر فيها ملياً مقدماً.

إحكم على نفسك وقرر إلى أى مدى أثرت هذه العوائق الشائعة العشرة فى إعاقة فاعليتك فى طرح الأسئلة فى الماضى حيث يمكن التغلب عليها.

ثالثاً : كيف تحسن مقدرتك على طرح الأسئلة ...؟

HOW DO YOU IMPROVE QUESTIONING IN NEGOTIATION?

إن الأسئلة عبارة عن عوامل تفتح الذاكرة لأنها تؤدي إلى تخاطب أكثر فاعلية بين المشتري والبائع . إن أفضل الطرق مباشرة إلى الفهم والإدراك هى السؤال السليم وتكمن المشكلة فى أن معظمنا يفكر فى أفضل الأسئلة بعد إنتهاء التفاوض فى طريق العودة إلى المنزل ، ولكن الآمال موجودة حيث يمكن تحسين قدرتنا على طرح الأسئلة إذا ما تتبعنا عدداً من "الأوامر والنواهي" السهلة إلى حد ما .

١- النواهي .. UNDOES

- لا تطرح أسئلة عدائية إلا إذا أردت أن تنتشاجر .
- " تطعن فى أمانة الطرف الآخر فهذا لن يجعله أميناً معك .
- لا تتوقف عن الإستماع نتيجة لهفتك على طرح سؤال ما .دون السؤال وإنتظر .
- لا تنصب نفسك قاضياً حيث المفاوضات ليست محكمة .
- لا تنتهز أى وقت لطرح سؤال ما . إنتظر حتى يحين الوقت المناسب .

- لا تطرح أسئلة لإظهار مدى براعتك .
- لا تلقى سؤال زميلك البارح بشأن تسأل سؤالك قبل أن يتم الرد على سؤاله والنواهي تشترك في شيء واحد وهو أنها حواجز وعوائق للإتصال لأنها تعيق تدفق المعلومات.

٢- الأوامر ... COMMAND QUESTIONS

- جهاز أسئلتك مقدماً لأن القليل منا هم الذين يبرعون في التفكير السريع وهم يعملون .
- إلجأ إلى كل إتصال مبكر على أساس أنه فرصة لتقصي الحقائق والمضلل الردود تأتي قبل بدء المفاوضات بشهور وليس على مائدة التفاوض.
- أعقد جلسة يقدم فيها كل زميل لك خلاصة فكره لطرح أسئلته وسوف تدهش من كم الأسئلة المثيرة التي يطرحونها .
- لتكن لديك الشجاعة لطرح الأسئلة التي تخوض داخل شلون الطرف الآخر ومعلمنا لا يحب الجوء إلى ذلك.
- تحلى بالشجاعة لطرح ما يمكن إعتباره سؤالاً خبيثاً .
- (طرح أسئلة كما يفعل "الساذج" لأن هذا الاتجاه يشجع على الحصول على ردود مفيدة.
- تحلى بالشجاعة لطرح اسئلة قد يهرب منها الطرف الآخر لأن هذا في حد ذاته يخبرك بشيء ما .
- أعمل على أن تختلى بنفسك لفترات متعددة للتفكير في أسئلة جديدة.
- كن هادئاً بعد طرح سؤالك.
- كن مثابراً في متابعة سؤالك إذا كانت الإجابة مراوغة أو ضعيفة.
- (طرح بعض الأسئلة التي لديك إجابات عنها مسبقاً لأنها تساعدك.

٢- قياس مصداقية الطرف الآخر.....

MEASURING CREDIBILITY OF THE OTHER PARTY

* يمكن النظر بعين الاعتبار إلى الأسئلة والإجابات على أنها عملية تفاوض في حد ذاتها. وكل سؤال يتميز بأنه مطلب في حد ذاته. وكل إجابة عبارة عن تنازل. وهؤلاء الذين يطالبون بإجابات أفضل من المرجح أنهم أكثر احتمالا للحصول على ما يريدون.

رابعاً : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة

DIFFERENT TYPES OF QUESTIONS IN NEGOTIATIONS

تهدف الأسئلة إلى أغراض متنوعة ويمكن صياغتها بأساليب كثيرة. وما يلي أدناه عبارة عن أسئلة وإجابات عن الأسئلة وسوف يتم طرح أمثلة كثيرة عن الأسئلة والجزء الأكبر منها سيتناول المبيعات والمشتريات

١- إذا كان المشتري غير مهتم ولا مبالى أو متردد ، ما نوع الأسئلة

التي يجب على مندوب المبيعات أن يطرحها؟

تتحت الأسئلة التوجيهية عندما يكون المشتري غير مهتم ، لا مبالى أو متردد . وعلى سبيل المثال إذا سألت المشتري عما إذا كان يرغب في اللون الأخضر أو الأزرق فإنه لابد أنه يرد بأنه يريد الأخضر ، الأزرق أو لا يريد أى منهما . وإذا لم يرغب فى أى منهما أطلب منه تفسيراً لذلك ثم إعمل على إشارة للون المناسب . والأسئلة التوجيهية تخصصية لأنها تتطلب إجابات عن نقاط معينة . وإليك أمثلة على الأسئلة التوجيهية :-

- ما المبلغ الذى كنت تدفعه من قبل.....؟

- ماهو السعر الذى يجب عليك أن تقدمه ؟

- هل صادفتك مشاكل فى هذا المجال من قبل.....؟

- كم سيكلفني هذا التغيير.....؟
- هل أنت مستعد لشراء عربة صغيرة.....؟
- هل تعلم أن هذه الأشياء سوف تقرض عليها حراسة قضائية؟
- ما هو رأيك في تقرير أبحاث المستهلكين لمنتجاتنا.....؟
- متى كانت أول مرة لم ترضَ فيها عن هذا المنتج.....؟

٢- ماهى الأسئلة غير التوجيهية ومتى يجب إستخدامها

UNIDIRECTIONAL QUESTIONS.....

الأسئلة غير التوجيهية بطبيعتها عامة حيث أنها تسمح بتوسيع أو تقييد قاعدة الإجابة ومداها كما يرغب الشخص الذى يجيب عليها وحسب رغبته ، وهى لا تلقى اللوم أو المسؤولية على المجيب ، وقد يفصح ضمناً عن الحقائق والآراء والتقدير في الإجابات عليها . ويفضل كثيراً الإستعانة بالأسئلة غير التوجيهية عندما يرغب الطرف الأخر فى التعبير عن نفسه. أما المشكلة فى الأسئلة غير التوجيهية هى أن إجاباتها لا يمكن التنبؤ بها أو السيطرة عليها. ويرى الأطباء النفسيون ومذيعوا البرامج أن الأسئلة غير التوجيهية تتطوى على إجابات أكثر إكتمالاً ربما لأن الموضوع يكون أسهل معهم عن طرح الأسئلة التوجيهية عليهم . وإليك أمثلة على الأسئلة غير التوجيهية:-

- * كيف تحدد سعر منتجاتك.....؟
- * هل من الممكن أن تشرح لى كيف تنتج شجرة الكريسماس هذا المنتج.....؟
- * ماهى المتطلبات الأكثر أهمية لك باعتبارك مشترى لهذا النوع من الصابون؟
- * ما هو الذى تبحث عنه كى تقدم لك شهادة ضمان مناسبة.....؟
- * ما هو شعورك لوإستخدمت بديل أقل سعراً.....؟
- * هل تعتبر اللون هام جداً بالنسبة لهذه السلعة.....؟
- * لقد عاملناك معاملة حسنة فى الماضى ، أليس كذلك.....؟

٣-أسباب لطرح أسئلة لغير الرغبة في الحصول على معلومات

NON-INFORMATIVE QUESTIONS.....

• نعم فغالبية الناس يعتقدون أن الأسئلة تطرح لمجرد الحصول على معلومات والأمر ليس كذلك. وما ينسونه هو أن الأسئلة أيضاً قد تعطي بعض المعلومات ، أو تساعد الطرف الآخر على إتخاذ قرار ما.

وسوف توضح الأمثلة التالية ذلك ، ويجدر الإشارة إلى أن كل سؤال مكون من شقين : الشق الأول يصف نطاق وخلفية أو إطار عمل السؤال والشق الثاني وهو السؤال نفسه . وقد تخدم الجزئية الأولى عرضاً ما وجزئية السؤال عرضاً آخر . أمثلة من أسئلة توفر المعلومات مايلي:-

- ماهي اعتراضاتك على منتجنا.....؟
- هل يمكنك أن توضح لي كيف حصلت على هذا الرقم.....؟
- هل يمكنك أن تشرح لنا هذا الرأي.....؟
- كم تتوقع معدل الإنخفاض في سعر الصرف.....؟
- هل سبق وعانيت من متاعب في التعامل معنا.....؟

٤- الأسئلة التي تتيح المعلومات INFORMATIVE QUESTIONS

تسمح الأمثلة المذكورة أدناه للسائل بمتابعة الموضوع بمعلومات أكثر يرغب هو في نقلها والإفصاح عنها :

- هل أنتجت لك الفرصة لمشاهدة منتجنا الجديد ؟
- تستطيع القول أن منتجنا غير جيد.....؟
- هل تعلم أننا نهتم بالجودة بشدة.....؟
- هل تعلم أن شركتنا حصلت على كأس التفوق في هذا العام....؟
- هل قارنت بين ضمان شركتنا وغيره؟ من فضلك قارنه بغيره.

- * أنت مندهش من أسعارنا المنخفضة أليس كذلك.....؟
- * لقد قمنا بعمل إستقصاء. هل تعرف ما توصلنا إليه.....؟
- * هل قرأت أحدث التقارير عن هذا الموضوع.....؟
- * إذا كنت أفهمك بطريقة صحيحة، فإنك تخشى عدم مئانة قطعة الغيار هذه ..؟
- * هل ورد الى علمك أننا لدينا متخصصون فى التصميم ومتفرغين.....؟

٥- الأسئلة تحث على التفكير QUESTIONS ENCOURAGE THINKING

* تشترك الأمثلة الآتية الواردة أدنى فى شيء واحد وهو أنها تجعل الطرف الآخر يفكر فى اسلوب آخر من مبرراته .

- * هل تفكر فى عقد لمدة عامين.....؟
- * إلى أى حد تروق لك هذه الفكرة.....؟
- * هل أنت متأكد من ذلك.....؟
- * هل يمكنك أن تفكر فى صفقة كهذه.....؟
- * هل فكرت فى تطوير هذا الخط الإنتاجى.....؟
- * هل سبق وفكرت فى ذلك الموضوع.....؟
- * هل تستطيع تخيل نفسك وأنت ترتدى هذه الثياب.....؟
- * الأسعار مشكلة ، أليس كذلك.....؟
- * ماذا يحدث لو رفضنا هذه البضاعة.....؟

٦- الأسئلة التى تساعد على إتخاذ القرارات

QUESTIONS HELP TO MAKE DECISIONS.....

- * الأسئلة حاسمة لأنها تجعل الطرف الآخر يقرر ما يختاره ومن ثم يتم إبرام الصفقة. وإليك أمثلة من الأسئلة الحاسمة :-
- * هل ستشتري أم لا ؟

- ما هو الذى تريده ؟ الحجم الصغير أم الكبير؟
- كم الكمية التى ترغب فى طلبها الآن ؟
- هل تعلم أن السعر سيرتفع فى بداية العام ؟ يفضل إبرام الصفقة الآن؟
- هل تريدنا أن نبدأ فى الإصلاحات والتعديلات الآن ؟
- هل أنت مستعد لإرساء الطلبية بالكامل علينا إذا خفضنا السعر بنسبة ٢٥٪
للتعامل معنا ؟
- هل أنت مهتم بهذا الشكل ؟ ولما لا ؟
- ما هو رأيك فى العرض الذى أعرضه عليك؟

٧- السؤال الماكر SLICK QUESTIONS

- هو السؤال الذى يخفى بين طياته معنى لايحبه الشخص الذى يجاوب عليه ولا يمنحه حقوقه الشرعية.
- هل لاتزال تعادى أبويك ؟
 - هل لايزال نظام التعامل فى شركتكم معقداً ؟
 - كيف حال المدير العام هل مازال سيئاً ...؟
 - لماذا تفضلون دائماً فى بيع منتجاتكم ...؟
 - متى كانت أول مرة واجهتك هذه المشكلة؟
 - من هو المسئول عن هذا الوضع المتردى؟
- إذا تم إستدعاؤك لإجابة سؤال خبيث ما عليك إلا أن تسخر منه وأطلب توضيح السؤال وأبلغ السائل أن أسعار مواد شركتك ليست عالية أو أن رئيسك ليس سيئ الطبع .

٨- السؤال الغامض والمبهم..... AMBIGUOUS QUESTIONS

السؤال الغامض والمبهم هو السؤال الذى يمكن تفسيره بأكثر من طريقة. والشخص الذى يطرح مثل هذا السؤال ربما يقوم بمهمة إستطلاعية أو ربما يكون مبهماً وغير مدرك لأهدافه الذاتية . وإليك أمثلة على الأسئلة الغامضة:-

- * كيف إستطعت أن تجمع هذه الأسعار مع بعضها؟
 - * هذا لا يبدو صحيحاً ، ألا توافقنى على ذلك؟
 - * التكاليف تبدو مرتفعة، " " " " ؟
 - * كيف يمكنك حساب الفاقد؟
 - * يمكنك أن تقدم سعراً أفضل من ذلك، أليس كذلك؟
- إذا سألك فرد ما سؤالاً غامضاً أطلب توضيحه قبل الإجابة عليه واطلب من الشخص الآخر أن يكن محدداً فى سؤاله ولا تجب حتى تفهم السؤال.

٩- السؤال الإيحائي..... SUGGESTIVE QUESTION

هو السؤال الذى يؤدى إلى معارات أخرى من الإستفسارات أو الذى يحاول أن يثبت نقطة ما عن طريق توجيه الشخص الذى يجيب على الأسئلة من حديث إلى آخر غيره حتى يصل الاسائل إلى المنطق الذى ينشده فى الرد . وقد يؤدى السؤال الإيحائي أيضاً إلى مصيدة مثلما يحدث عندما يطرح السؤال لمجرد إكتشاف إذا كان الطرف الآخر يقول الصدق والحقيقة أم لا . وإليك أمثلة على الأسئلة الإيحائية:-

- ١- هل ما أحصل عليه هو السعر الخاص بأفضل عسيل عندكم ؟ ولما لا؟

- ٢- هل تكاليف النقل متضمنة في التكاليف التي ذكرتها؟ أين؟ كيف يتم توزيعها على مختلف الأعمال؟ أرجو بالضبط أن تخبرني عن سبب تعاملنا لهذه التكاليف في الوقت الذي قلت فيه أن هذا العمل لا يتطلب النقل إلى أماكن أخرى ؟
- كيف تتعامل مع مصاريف الفائدة والديون السهلة والمعدومة؟
 - لماذا تحملني بها؟ فأنا أدفع ولست شريك في المصنع ؟
 - كم عدد الذي قمت ببيعها؟ هذا ليس ما قاله لي الشخص الآخر.
 - هل لديك حجم أصغر؟ كيف يتم تسعير هذا المنتج؟ بناء على ما لكته لا أستطيع أن أرى كيفية تبرير سعر الحجم الأكبر .
 - ما هو الضمان الذي تقدمه على الجهاز ؟ أنا لم أكن أعرف هذا.
 - هل ثمة إختلافات أخرى ؟ لماذا ؟
 - هل أنت متأكد من هذه القيمة ؟ يبدو أنه مختلف عن الموجود فعلاً ، ابهما أصح ؟ كيف يمكنك أن تفسر هذا ؟ الآن أنظر إلى ملفصك إنه مختلف مرة ثالثة. لنبدأ من عند الأرقام التي ذكرتها لك في هذه الحالة.

١٠- السؤال البياني أو البلاغي RHETORICAL QUESTION

- هو السؤال الذي يطرح لمجرد التأثير في النفوس لإقناع الحصول على الجواب ولا يتوقع الحصول منه على جواب . وإليك أمثلة على الأسئلة البيانية:-
- هل تريد مني حقاً أن أصدق هذا ؟
 - هل أنت دائماً مستعد هكذا ؟ أو هل نحن محظوظين...؟
 - هل يمكنك أن تتحدث عن هذا الموضوع
 - هل تصدق أننا كنا على وشك أن نطرح هذه الأوامر ؟
 - أليس ذلك مصادفةً أم أنك سعيت لترتيبه؟
 - الآن ماذا تعتقد عما سيقوله رئيسك عن هذا الأمر ؟

١١- السؤال الذى يتم الإجابة عليه بسؤال...

ANSWER QUESTION WITH ANOTHER QUESTION

حينما تكن غير مدرك لنقطة ، ما فى سؤال أو ترغب فى إتاحة مزيد من الوقت لك لى تفكر فى الإجابة فقد يكون من المستحسن أن ترد بطرح سؤال من جانبك.

١٢- السؤال الصريح DIRECT QUESTION

السؤال الصريح هو السؤال الذى يتضمن أو يخلق جواً من الإستمرار فى الإتصال. ومن الأمثلة الخاصة بالأسئلة الصريحة ما يلى:-

- ما هو أقل سعر تقبله؟ أخبرنى به لعلنا نتفق ؟
- أن هذا صحيح. أليس هو بصحيح فعلاً.....؟
- ألا تتقبنى.....؟
- يمكنك أن تخبرنى بالحقيقة ، أليس كذلك؟
- هذا معقول ومنطقي، أليس كذلك؟
- يصعب تصديق هذا ، أليس كذلك؟ بيد أننى أخسر أموالاً على كل واحدة أبيعها وأعوض ذلك فى الجملة.

١٣- السؤال الإيقافى أو التحديدى WRAP-UP QUESTION

هو السؤال الذى ينهى ، ويلزم ، أو يجمد المناقشات بصفة مؤقتة أو بصفة دائمة. ويتم طرح مثل هذه الأسئلة لغرض إتخاذ قراراً أو لإيقاف المحادثات. وأمثلة على الأسئلة التحديدية ما يلى:-

- ألا ترى هذا أو تفهمه؟ هذا أفضل لك بالتأكيد.
- هل هذا هو عرضك النهائى؟

- هل تعرف مدى ربحية وملائمة الصفقة التي عرضها عليك؟
- لقد رأيت وإطلعت على تكاليفي. هل تطلب مني إذن أن أخسر أموالى؟ أنا لن أقبل هذا.
- قف . ألا ترى أن هذا يكفى؟
- أخشى أن تنتهى مواعيد العمل بعد ١٥ دقيقة قبل أن نتفق .
- أرجو أن تضع فى تقديرك أن مواعيد العمل إنتهت .

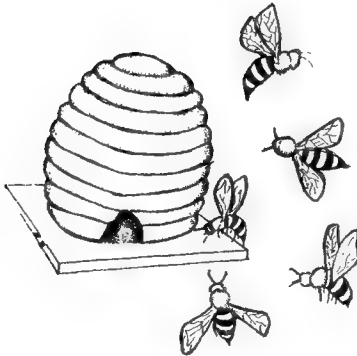


الباب الرابع

إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

NEGOTIATION TACTICS AND STRATEGIES

نماذج من التكتيكات المستخدمة



الباب الرابع

إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

NEGOTIATION TACTICS AND STRATEGIES

الفصل الأول : إستراتيجيات التفاوض

أولاً : إستراتيجيات التفاوض

ثانياً : إستراتيجيات التفاوض السبعة

الفصل الثاني : تكتيكات التفاوض

أولاً : التكتيك التفاوضي

ثانياً : خمسة وسبعون تكتيك تفاوضي

أولاً : إستراتيجيات التفاوض

NEGOTIATION STRATEGIES

لا ينظر المفاوض المتمرس إلى عنصر واحد أثناء عملية التفاوض مثل الوقت والمعلومات والسلطات المخولة له ، ولكنه ينظر بصورة شاملة ومتكاملة للموقف حيث عليه أن يحدد الآتى :-

١ - مصادر قوته التفاوضية.

٢ - " قوة الطرف الآخر.

٣ - كيف تتفاوض وإلى أى مدى تقدم التنازلات؟

المقصود بالإستراتيجية التفاوضية.....؟

يختار المفاوض بعد أن يجمع المعلومات ويحدد موقفه التفاوضي ، مجموعة الأهداف والبدائل التي يمكن إستخدامها في حالة فشل بعض منها لتحقيق أهدافه في ضوء الموقف التفاوضي ويطلق عليها الإستراتيجية التفاوضية.

ويعنى ذلك أن المفاوض المتمرس هو الذى يستخدم إستراتيجية مبنية على العلاقات السابقة والحالية مع الجانب الآخر ويراعى مدى تأثير هذا الإتفاق على العلاقات المستقبلية.

وإستراتيجية التفاوض تؤكد أنك لا تسعى الى كسب معركة ، فهي ليست كسباً لمعركة أو خسارة لحرب ولكنها هي الخروج بأفضل النتائج الممكنة للطرفين.

ثانياً : سبع إستراتيجيات للتفاوض

SEVEN NEGOTIATION STRATEGIES

التفاوض يعنى إستثمار قدراتك وإمكاناتك بصورة مناسبة ومن المهم أن تقوم بعمل كشف لما لديك من قدرات تستطيع أن تقدمها على مائدة المفاوضات.

١ - الإستراتيجية الأولى.....FIRST STRATEGY

ركز على قوتك من السهل ألا تستطيع أن تعطى التقدير الكافى لقوتك لأنك تتلقى من تأثير النتائج عليك ولا تتنظر كيف تؤثر النتائج على الطرف الآخر ؟ لذلك عليك أن تتنظر مرة أخرى ، فقد يكون لديك قوة أكبر مما تعتقد ويمكنك أن

تزيد هذه القوة إذا كان لديك إيمان وإحساس أنك تستطيع أن تفعل ، لذلك عليك أن تبرز هذه المشاعر على مائدة المفاوضات من خلال التركيز على:

أ- إيمانك بأن الصفقة التي تقدمها هي أفضل صفقة.

ب- إستعدادك من المعرفة ، يعطى لك مزيدا من المعلومات عن إحتياجات الجانب الآخر.

ج- الإختيار المطلق لك - وهي القدرة على الإنسجام أو الإنسحاب ، فإذا قمت بها فإنك تحدد الخيارات أمام الطرف الآخر لحل مشكلته وتستطيع أن تدرك هذا لأن الطرف الآخر يتفاوض معك لأنه يرى مصلحته في ذلك .

٢- الإستراتيجية الثانية..... SECOND STRATEGY

كن صبوراً: تذكر قاعدة ٨٠ / ٢٠

(٨٠٪ من التنازلات تتم في آخر ٢٠ دقيقة من المفاوضات).

عليك أن تتصرف كما لو كنت تمتلك كله الوقت كله الموجود في العالم ، وانظر إلى الإشارات التي توضح نفاذ عنصر الوقت عند الجانب الآخر ، هذه الإشارات قد تكون دقيقة جدا مثلاً: لهجة خفيفة ، ود غير عادي ، تأجيل غير مفاجيء أو رغبة جديدة لتقديم تنازلات ، إستعجال النتائج .

٣- الإستراتيجية الثالثة..... THIRD STRATEGY

اكتشف الخيارات المطروحة واستفد منها..... عندما ينظر كلا الطرفين الى الأفكار التي تبدو أنها تتصارع مع بعضها فأنهم يتجهون ويقتربون من بعضهم البعض نحو حل مرضى. واكتشاف الخيارات بصورة فيها تعاون بين الأطراف المشاركة ينمى الثقة بين الأطراف ويخلق مناخا لحل المشكلات يستطيع من خلاله كلا الطرفين إعادة تشكيل العروض لمواجهة إحتياجات كل طرف . وتستطيع أن تحقق أقصى إستفادة من خلال وضع الخيارات في ميزان وتقيدها وتحديد صلاحيتها بالنسبة لك وبالنسبة للجانب الآخر .

وتستطيع أن تقيم المكسب من خلال:-

(١) كيف يؤثر هذا على القضايا الأخرى التي تتعامل معها ؟

(٢) ماذا سوف تحصل عليه من خلال التبادل مع الجانب الآخر ؟

عليك أن تضع نصب أعينك مبدأ "هات وخذ" ولا تنسرع في إكتساب أى شيء لمجرد أنه رخيص ، فإذا أعطيت يجب أن تكون متأكداً أنك ستأخذ.

٤ - الإستراتيجية الرابعة.....FOURTH STRATEGY

ارسم ملامح شخصيتك عليك أن تجعل الناس في الجانب الآخر ينظرون إليك على أنك شخص وليس بوق أو متحدث رسمي بإسم الشركة ، ويجب أن تجعلهم يعرفون أن لديك مشاعر ومشكلات واحتياجات مثلهم . وبدلاً من أن تتعامل معهم كما لو كنت الشركة، تفاوض معهم بالنيابة عن نفسك كممثل للشركة. وهذا فارق دقيق جداً ولكنه عنصر هام في الطبيعة البشرية لتحقيق الصفقات. عليك أن تقوم بتدريب نفسك على قول " لا أعرف " " لا أفهم " أو أحتاج لمساعدتك الآن ، فإذا فعلت هذا في التوقيت المناسب سوف تضيف مزيداً من الإنسانية بدون أن تبدو ضعيفاً وتدعم وجود مناخ لخلق المشكلات.

٥ - الإستراتيجية الخامسة.....FIFTH STRATEGY

بناء جسور إذا توقعت أن هناك حلقة وصل مستمرة فإنك تحتاج إلى بناء شعور بالإستمرارية والتأكيد للطرف الآخر أنك ستتواجد لخدمته حتى بعد إنتهاء الصفقة ، وبناء جسر قوى أثناء الصفقة الأولى يوفر عليك إعادة الإصلاح أو إعادة البناء عندما تريد إعادة تجديد التعاقد أو تعديله . تستطيع أن تبني الجسور إذا حافظت على وعودك الخاصة بالمتابعة ، وتنفيذ ما قلت أنك ستفعله ، وعدم الإدلاء بوعود خارج سلطتك ولا تستطيع تنفيذها .

ويجب أن تظهر شيئا من التعاطف تجاه مجهودات الطرف الآخر لبناء جسور فإذا قلت سوف أتصل أنا بك فأنت فى هذه الحالة تهدم جسور الإتصال ولكن دعه هو يتصل بك .

6- الإستراتيجية السادسة SIXTH STRATEGY

عليك أن تنظر بعين الإعتبار إلى الإتفاق وتقديم تنازلات على الرغم أن البعض لم يحب تقديم تنازلات إلا أنها قد تعطينا أفضل بديل وخاصة إذا كان هناك ما يرير الوفاق وتقديم تنازلات دون أن تفقد كل مجهوداتنا لتحقيق حل يتسم بتحقيق التعاون والمكسب للجميع ويلبى إحتياجات كلا الطرفين دون الإضرار للتسوية للحصول على مكسب أقل مستقبلاً .

7- الإستراتيجية السابعة SEVENTH STRATEGY

عليك أن تتعرف على من بيدهم الأمر ومن هم على استعداد للتفاهم هناك نوعية من المفاوضين من الممكن أن تتقابل معهم ، ومعرفتك بهذه النوعية من الناس يساعدك على وضع الإستراتيجية الفعالة للتعامل معهم . ويحتاج من بيدهم الأمر (المراقبون controllers) إلى السيطرة وأن تكون لهم اليد العليا على من حولهم وعلى جميع العلاقات لأنهم ينظرون إلى الآخرين على أنهم مصدر تهديد لأنهم وظيفتهم وهؤلاء أكثر صعوبة فى التعامل معهم .

أما هؤلاء الذين يبدون التفاهم Understanders فيحاولون توضيح إحتياجات كلا الطرفين ويفضلون تقليل الصراع ، وهم يختلفون عن المراقبين فى أنهم يستمعون بتطوير العلاقات الشخصية .

الفصل الثانى

تكتيكات التفاوض

NEGOTIATION TACTICS

أولاً : التكتيك التفاوضى

NEGOTIATION TACTICS

يحتاج المفاوض إلى تحويل المعارف والمعلومات التفاوضية من حيث القواعد والنظريات وأساليب الإتصال إلى شكل أدائى يتناسب مع إمكاناته وظروف الموقف التفاوضى وفى نفس الوقت يحقق الهدف من العملية التفاوضية .

ويمتاز التكتيك التفاوضى بالمرونة والتنوع والتقدم والتراجع بسهولة نحو الهدف. ومجموعة التكتيكات المستخدمة فى موقف تفاوضى تخدم الإستراتيجية المخطط لإستخدامها . والمفاوض يحمل معه مجموعة من التكتيكات التى تناسب الهدف التفاوضى ، ويقوم بإستخدامها بشكل متتالى وفى الوقت المناسب لطبيعة الموقف نفسه.

وعامة لا يظهر المفاوضون إلا واحداً من عدة أساليب ناجحة فى المفاوضات ، لكن مع ذلك هناك مفاوضون يظهرون بعض هذه الأساليب اعتماداً على الظروف المحيطة . والأسلوب المتبع قد يؤثر على نجاح الصفقة حتى وإن تشابهت المعلومات الحقيقية عند جميع الأطراف . فالأسلوب الأفضل الذى يعتمد على سياق المفاوضات ، لكن الأسلوب الذى يتسم بالتعاون يعد أفضل الأساليب الممكنة.

وهناك العديد من التكتيكات المختلفة التى أفرزتها مواقف تفاوضية ناجحة أو فاشلة ، وكل تكتيك تفاوضى يحتاج الى أن تحدد متى وكيف يمكن إستخدامه بنجاح ، وتحديد التكتيك البديل له فى حالة فشله فى تحقيق الهدف ، أو إستخدام الطرف الآخر لتكتيك مقابل أقوى منه .

ثانياً : خمسة وسبعون تكتيك تفاوضي

75 NEGOTIATION TACTICS.....

١ - التجنب والتحاشي

يتجنب المفاوض المواقف ويتحاشاها ويفضل أن يتعامل من بعيد ولا يتدخل بصورة شخصية ، وهذا يصعب الموقف بالنسبة له لأنه لا يستطيع أن يفهم حقيقة الأمور وهو غالباً ما يهتم بالسياسات والإجراءات بدلاً من حل المشكلات . وهؤلاء يبعدون عن المواجهة لضمان الوصول إلى بدائل أكثر قبولا وإتفاقا . وهذا الأسلوب قد يكون ناجحا عند التعامل مع قضايا ثانوية أو أطراف متصارعة تحتاج إلى تهدئة الموقف.

٢ - التوافق.....

وهؤلاء الذين يتبعون سياسة التوافق هم أول من يقدمون تنازلات إنتظارا للمقابل في المستقبل وهؤلاء يركزون على إيجاد النوايا الطيبة ويقدرّون العلاقات أكثر من المكسب وشعارهم هو " إذا أحبني الناس وشعروا بالإرتياح لسير المفاوضات فالنهاية صفقة مربحة بالنسبة لي " وهذه السياسة تنجح عندما يكون هناك قضية نهم جانباً أكثر مما نهم الجانب الآخر ، والتوافق وتقديم التنازلات يكون بمثابة سياسة " هات وخذ " لكن الجانب الآخر قد يضغط على من يقدم تنازلات لمزيد من التنازلات دون أي معاملة بالمثل.

٣ - قطرة الغيث.....

إجمع معلوماتك على فترات متباعدة من خلال أسئلة متفرقة مختلفة الأهداف والمعاني. إ طرح أحيانا أسئلة خارج الموضوع غير ذات معنى حتى تشتت ذهن المفاوض الذي أمامك ثم جمع نتائج أسئلتك الهادفة ، ولكن إعمل على ألا يكشف ذلك مفاوضاتك حيث أن الحوار لابد أن يكون ودياً وجذاباً .

٤ - الجميل والقبیح

قد يعتقد المفاوض الآخر بأنك شخص طيب أو أنك لا تستطيع الرد بعنف إذا احتاج الأمر لأنه لم يشاهدك من قبل في موقف مشابه وعندما تستنصر ذلك عليك أن تجعله يشاهدك في صورتك القبيحة ، إصطنع الموقف مع أحد موظفيك أو السعاة أو معه هو شخصيا ثم إرجع مرة أخرى لوجهك الجميل.

٥ - المرجحة

التردد والتذبذب بين عدة خيارات أو آراء مع العلم بأنك متفق مع مفاوضات في إختياره ، ولكن مازلت حائرا ومتريدا بحيث تجعل مفاوضاتك يلهث ورائك من أجل هذه الموافقة .

٦ - التهويل

تكبير الأمور سواء كانت عيوب أو مميزات حسبما يخدم هدفك ، ولكن التهويل أكثر من اللازم قد يجعل هذا التكتيك مكشوفاً أمام مفاوضك .

٧ - الإلتزام

الكلمات هي إلتزامات وبمجرد التلفوه بها فإن الفرد يدافع عنها ، ويجب على المشتري أن يحصل على أكبر قدر من الإلتزامات من قبل مندوب المبيعات أو شركته . والكلمة التي تقال بمثابة إلتزام جاد والفضل منها الكلمة المكتوبة التي تؤيد وتدعم الكلمة التي تقال ، والأفضل من هذا كله هي البيانات الشفهية المصحوبة بالكلمات المكتوبة.

٨- الصياح.....

يحاول البعض إجاز أفعالهم بتعدد الكلام بصوت عالٍ والشكوى والصياح ويعلمون أن كثيرين يصعب عليهم مواجهة ذلك حيث ينكمش الشخص الضحية - والتعامل السليم مع الصوت العالي هو إظهار عدم الخوف منه وإذا احتفظت بهدوءك ورفضت قبول الإساءة وتعاملت بمنطق مختلف عن الواقع وليس العاطفة فسوف يتوقف صوته العالي.

٩- ملف الأخطاء.....

احتفظ لديك بملف عن الأخطاء الغبية التي ارتكبتها ، إن أسوأ الأخطاء التي ارتكبتها هي في مجال القدرة على فهم القوة وهذه الأخطاء خطيرة لأنها تحدث وتكرر بالرغم من نية الفرد على أن لا يرتكبها .

١٠- شخص طيب / شخص شرير

قد يأتي الجانب الآخر بشخص لم تقابل مثله من قبل (شخص شرير) ، هذا الشخص يمزق كل المساعي والعروض المقدمة ويطالب بأشياء غير معقولة ويختال بنفسه وبعد ذلك يأتي المفاوض الأصلي (شخص طيب) ويقدم عروض معقولة تبدو أكثر قبولاً من ذي قبل . والفكرة بالطبع هو إجبارك على تقديم تنازلات عديدة للشخص الشرير لمجرد قبولها مقابل ما قدمه لك الشخص الطيب.

١١- تكتيكات الحركة والإسحاب من الاجتماع على نحو غير مشروع

يقول المثل القديم " طالما يتحدث الناس فهم لا يتشاجرون " ، وهذا ليس صحيح . إن الحديث والشجار يسيران معاً.

إن القيام بحركة معينة خارج حجرة الاجتماعات يؤكد ويعزز ما يقال فهي تصعد من حدة المخاطرة . وثمة أفعال وحركات تجعل البائعين خائفين. وثمة أفعال وحركات أخرى يقوم بها البائعون لكي يجعلوا المشتريين مستعدين للعمل وإنتهاز

الفرصة لإبرام الصفقة . وبإدء ذى بدء نلقى نظرة على الأفعال والحركات التى تضايق البائعين ثم تلك التى تقلق المشترين.

* حركات وأفعال المشترى التى تقلق البائعين :-

- أ- التباحث مع المنافسين لهم.
- ب- ترك البائعين ينتظرون فى حجرة الإستقبال مع المنافسين لهم فى نفس المكان.
- ج- إرسال طلبات جديدة لتقديم عروض أسعار.
- د- إظهار غضب رئيس المشتريات نتيجة التأخير فى إبرام الصفقة .
- هـ- اللجوء إلى رئيس البائع.
- و- رفض شحنة بضائع بينما المحادثات جارية للإتفاق على طلبية جديدة .
- س- الإعلان عن وجود تصميم جديد فى المصانع قد يؤدى إلى الإستقاء عن الصفقة .

١٢- الجهل قد يفيدك

إذا كنت قد تفاوضت من قبل مع شخص لا يستطيع أن يفهمك فأنت تعرف مدى صعوبة ذلك لأن هذا الشخص سوف يرفضك حتى تقرر فى النهاية " فلنذهب هذه الصفقة إلى الجحيم " .

عليك الإستعانة بشخص عايب للتفاوض على الصفقات التى " لاطائل من ورائها " حيث يصعب التفاوض تجاريا مع الأفراد المترددين وغير المنظمين والحمقى أو المتشددى فى وجهات نظرهم.

والجهل كتنكيك له مزايا عديدة للشخص الشجاع القادر على اللجوء إليه ، إذ أنه يتيح له الوقت للتفكير والتشاور مع الخبراء وإختبار تصميم وثبات الطرف الآخر. والبائع الذى يجهل التكاليف لا يمكن أن تسأله عنها أما المشترى الذى يقول " لا أعرف شيئا عن مشاكلك أو كل ما أعرفه هو أننا أستطيع دفع هذا المبلغ ولا

شيء أكثر منه " هو شخص يصعب التعامل معه.
والجهل قد لا يكون نعمة ولكنه يساعدك على التفاوض واللجوء إليه .

١٣- أساليب " النقاط الحاسمة" : يجب أن تقدم عرضاً أفضل من ذلك

توجد سبع كلمات سحرية تزعج البائع وهي :-
" يجب أن تقدم عرضاً أفضل من ذلك " . إن أسلوب " النقطة الحاسمة " الذي يتبعه المشتري لا يستحق أن يكون مفيداً له كما هو معروف عنه . وفي الواقع فإن البائع الذي يفهم هذا الأسلوب يمكنه أن يجعله يعمل لصالحه.
هل يقدم فعلاً أسعاراً أفضل؟ أنه سوف يقدم ، في الواقع إذا قال المشتري " يجب عليكم أن تقدموا عروضاً أفضل قطعياً مما قدمتموه " فإن لديهم الفرصة الحقيقية لتقديم عروض أفضل بالفعل في ضوء ما يملك وما يحتاج المشتري .

١٤- القرش الأبيض لليوم الأسود.....

هناك قيمة خفية للأشياء التي قد تحتاجها يوماً ما ، فالناس أثناء التفاوض يدفعون مقابل الحصول على ميزة استخدام أشياء لم يختاروا أو يخططوا للحصول عليها أو استخدامها ، وهم يقدرّون قيمة الإكسسوارات التي تخدم غرضاً لا يمكن أن يظهر الآن .

١٥- إتاحة الوقت للتفكير.....

لا تبدأ أبداً في المفاوضات بدون النظر بعين الاعتبار إلى كيفية قيامك بإتاحة الوقت لنفسك للتفكير ، أوجد حاجزاً للتفكير لإبعاد نفسك عن أن يدفعك الآخرون لإتخاذ قرار متهرع. إن ما نراه نحن البشر في إدراك طبيعة الحوادث بعد وقوعها يكون لافتاً للنظر وإتاحة الفرصة لنفسك والوقت للتفكير يغير من إدراك الأمور بعد وقوعها.

١٦ - حلل قيمة الشيء

إن تحليل قيمة الأشياء تلقى مزيداً من الضوء على إحتياجات الخصم أكثر من الكم الهائل من بيانات التكاليف ويعمل المحاسبون والمتخصصون في التكاليف على تجنب قيمة الأشياء لأنه يصعب تحليلها والدفاع عنها ، وتجنبهم هذا غير موفق لأن مفتاح تحديد الأهداف المقبولة عقلياً يكمن في ماهية قيمة الشيء أكثر من ماهية تكلفته.

١٧ - تكتيك " ماذا يحدث لو "

يستخدم للحصول على المعلومات التي من الصعب الحصول عليها بالشكل المعتاد. والمشتري الذي يطم كثيراً عن هيكل وتكاليف الأسعار عن طريق لو ، يكون قادراً على إتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالإختيارات المتاحة.

١٨ - أين نتفاوض ؟ ...

يقال: أن منزل الفرد هو قاعدته وأعظم قوة تفاوض تكمن في منزله ، ولكن هناك ظروف معينة يفضل فيها التفاوض بعيداً عن المنزل . وبصورة متوازنة وإذا أتيج لى الإختيار فإننى أفضّل مكان العمل غير أن المقاطعات الكثيرة جداً من الزملاء تجعل الميزة هنا تتجه للطرف الآخر.

١٩ - التعاون

وهو يعد أفضل أسلوب لأنه أسلوب نتائج مرضية لجميع الأطراف وخاصة في المفاوضات الكبيرة مع وجود متسع من الوقت . وهذا الأسلوب يبحث عن الحلول العملية التي تلبي القضايا المطروحة وتبنى جسور لعلاقات مستقبلية . وهذا الأسلوب يتشابه مع أسلوب التفاوض في السيطرة على الموقف ولكن الدافع ليس السيطرة ولكنه كشف صميم المشكلة بالحلول المتكاملة.

٢٠- التمثيل

هناك بعض المفاوضين الذين يمثلون ويدعون الغضب ويوزعون الإتهامات لكن الأبحاث أثبتت ان هؤلاء الذين يدعون وتكون إنفعالاتهم غير طبيعية تجعل الأطراف الأخرى تبتعد عنهم ، أما إذا كان هناك طرفا آخر له نفوذ أكبر فإن اللغة القوية والتصرفات الدرامية قد تكون مقنعة.

لا تسمح لهؤلاء الممثلين أن يجطوك تشعر بالذنب أو تقف موقف المتهم وبالتالي أفضل رد يكون إما (١) ألا تقول أى شيء وتجعلهم يستمروا أو (٢) إنتظر أن تمر اللحظة ثم أعد صياغة آخر نقطة ذكرتها وإطلب من الجانب الآخر أن يوضح القضية التى تم ذكرها .

كذلك تستطيع أن تسأل إذا كان هناك مزيد من الاعتراضات وتطلب التوقف حتى تتم مناقشة الأشياء بهدوء .

أما الإستجابة بنفس طريقة التمثيل فإنها تصعد الصراع وتؤدي إلى أوضاع حرجة وإذا هوجمت أو قدمت تنازلات فقد سمحت للجانب الآخر أن يسيطر على درجة إستجابتك.

٢١- خذها أو اتركها

وهى سياسة تقول أن هناك منافس سيكمل الصفقة إذا لم تردّها ، وهذا يقتل من شعورك بالقوة . وعليك أن تعرف حدودك وعليك أن تدرك أن الصفقة غير المناسبة لك هى أيضا غير مناسبة لغيرك ، ثم أعد صياغة الفوائد المرجوة من الصفقة وإذا لاحظت أن عرض الطرف الآخر لن يكون مربحا أو مقبولا وأردت أن تكون أكثر فاعلية فى هذه الإستراتيجية ، فعليك أن تتمسح .

٢٢- التنازل الأول

هناك أخطاء يرتكبها تقريبا كل فرد والأسباب كثيرة ، من أهمها أن الأخطاء التي تقع في تقديم التنازلات تنتج لأن الناس ينسون ما هم بصدد عمله ويؤسفني أن أقول: أنني أرتكب أخطاءً سوف أرتكبها مرة أخرى إذا لم أحسن نفسي ضدها وكان ارتكاب هذه الأخطاء مكلفا للغاية.

لا تنالغ في مستوى طموحك ، ولا تقبل العرض الأول ، ولا توافق خصمك على أنه يصعب حل المشكلة ولا تقدم التنازل الأول على أمور هامة.

٢٣- لا تتجه للطريق المسدود

إن الأخطاء التي ترتكب عند نهاية المفاوضات تحدث بسرعة حيث لا يتعرف عليها إلا بعد إنتهاء الجلسة .

لا تتجه للطريق المسدود و ساعد خصمك على حفظ ماء وجهه ولا تقدم العرض الأخير إلا بعد تقييم الموقف وعندما تصل إلى النقطة التي لا تقودك للطريق المسدود لا تظهر فرحك بذلك بصورة واضحة.

٢٤- أخطاء أخرى غبية ترتكبها في المفاوضات

- المفاوضات ليست صراع.
- لا تبدأ التفاوض ولديك إستعداد للشجار.
- لا تدع موضوع يطرح للمناقشة وأنت غير مستعد له .
Library (UOAL)
- لا تخف من المفاوضات مهما كانت الفروق شاسعة .^٢
- لا تفاوض ومعك فريق درجة ثانية.
- الشكاوى التي يقدمها خصمك عن فريقك التفاوضي تعني أن كل شيء على ما يرام.

- لا تدخل في مفاوضات هامة بدون تلقين فريقك ماذا سوف يفعل؟
- لا تفترض أن خصمك يعرف مزايا ما تقول إشرح له بإسهاب.

من السهل التعرف على الأخطاء الفنية التي يرتكبها الآخرون أكثر من تعرفنا عليها عندما نرتكبها بأنفسنا - حلل ماذا فعلت بعد كل مفاوضات وإرجع إلى ملف أخطائك الغبية التي تحتفظ بها.

٢٥- قضايا زائفة

إذا كان الطرف الآخر يبدو متمسكاً بقضية واحدة خلال الصفقة ، فهذه القضية تكون أشبه بحصان طروادة للإيقاع بك وتقديم مزيد من التنازلات على أشياء غير ظاهرة ولكنها ذات أهمية أكبر للطرف الآخر ، مثلاً إذا ركز الجانب الآخر على السعر فتكون القضية الحقيقية هي الخدمة وإذا ركز على التمويل تكون القضية هي ميعاد التسليم .

عليك أن تأخذ الحيلة نحو هذه القضية الزائفة وتسمع بإتصات وحيلة وتسأل نفسك ما هي الأشياء التي تهم الجانب الآخر . وهنا عليك أن تتحرى البحث وتلتزم بخطة ما قبل المفاوضات . وإلترم بمنهج الشك وحاول أن تنعم النظر في الاحتياجات الحقيقية وراء هذه الصفقة ولا تنجرف نحو قضية واحدة وتنسى القضايا الأخرى وتتنازل عن النقاط الثانوية لتهدئة المفاوض الآخر أو تتنازل عن قضايا رئيسية ليس عليها تركيز في الوقت الحالي . ولا تتحدى الجانب الآخر حتى لا تصعد الصراع وينسحب الجانب الآخر حفاظاً على ماء وجهه.

٢٦- عند التوقيع على العقد.....

وهذا الأسلوب يستخدم عند نهاية المفاوضات وإجراء التوقيعات على العقود ، نجد الجانب الآخر يعطيك العقد موقع ولكن مع حذف إحدى الفقرات أو تغييرها لكي يضغط عليك أن تقبل التغيير بدلا من فتح المفاوضات من جديد ، لذلك عليك أن تتقبل هذا التكتيك كجزء من المفاوضات وليس بديلا عن المفاوضات وأعد النظر في كل العناصر على ضوء المتطلبات الجديدة ، لأنها قد تدمر توازن هذه

العناصر وتعامل مع أى تغيير على أنه عرض مضاد وتصرف ، كما لو كنت عند بداية المفاوضات.

٢٧- المصدقية لها سعر

السعر ليس هو المال إنه مزيج من المزاي . إن السعر الذى يدفعه المشتري يخفى فى طياته مصداقية البائع . ومن وجهة نظر المشتري فإن حقه فى الفحص والتأكد من صحة ما قيل له يعتبر جزءاً كبيراً من الصفقة يتمثل فى أهمية السلع والخدمات المعروضة للبيع.

ولكى نتفاوض مع الآخرين بفاعلية لابد أن نعطي بعض المعلومات عن أنفسنا وهذا هو الطريق الوحيد لعقد صفقة أفضل لكل من الطرفين . والمساءلة ليست ما ننوئ فعله ولكن قيمة المبلغ والشئ المقدم . وتتطوى المصدقية على ما يقال وكيفية قوله ومتى يقال ومن قاله . وجميعنا يطعم مدى صعوبة التعامل مع الأفراد الذين لا نصدقهم ولا نثق بهم.

إجعل أمامك وحولك طرق مختلفة يمكنك من خلالها الحصول على وقت أكبر للتفكير دون إحراج أو مضايقة الطرف الآخر ومثل هذه الطرق :-
- تناول زجاجة المياه والكوب ببطء .

- إبحث عن نظارتك وأمسح زجاجها وضعها على عينيك .

- إبحث عن قلم أو أى شئ مفقود منك .

- إتجه الى فتح نافذة أو ضبط جهاز التكييف .

٢٨- الراحة والإزعاج

قد تمر بأوقات عصيبة فى المفاوضات تكون خلالها محاصراً بظروف غير سارة حيث من المرجح أنها كانت من فعل الخصم للحد من مقاومتك وإلحاحك بضع أشياء يمكن أن تضايقك على وجه الخصوص:

أ- أن تجلس على كرسي مواجه للشمس.

- ب- الجلوس على كرسى هزاز.
- ج- التفاوض فى حجرة مليئة بالضوضاء.
- د- التفاوض بدون وجود تكييف والجو شديد الحرارة .
- هـ- العمل طوال الليل بدون نوم .
- و- تغيير حجرة الإجتماعات بصورة دائمة.

٢٩- لا تبدد إنجازاتك

الفرد الذى أنجز كثيرا من العمل ، لا يرغب فى تبديده حتى لا يضيع الصفقة ويفضل الناس أن يحصلوا على هامش ربح أقل بدلا من فقدان تكاليفهم وفى محاولة إستعادة هذه التكاليف فإنه يتم المخاطرة بما هو أكثر من المال -- فكلما زاد الجهد المبذول فى سبيل الحصول على الصفقة كلما زادت قيمة ذاتهم وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من السعر وينطبق هذا على وزير الخارجية والمباك .

٣٠- النقطة الحاسمة

بعض الشركات يستخدمون اسلوب النقطة الحاسمة ، حيث يستدعى البائعين المقدمين للعروض إلى حضور إجتماع يحضره كافة المتنافسين ، حيث يجلسون على مائدة المفاوضات لمناقشة أفضل العروض ، ثم يتحول كل شئء لعمل شاق حيث يتم مناقشة أدق التفاصيل . وأثناء الإجتماع يؤكد المشترين ويكررون على احتمال كون (الطلبية) كبيرة ، ويستجيب المتقدمون بالعروض للمتطلبات الجديدة. وبعض المديرين يمنع بصورة مطلقة البائعين لديه عن حضور مثل هذه الإجتماعات .

٣١- إطلاق الصواريخ

هناك قائمة تحوى أساليب إطلاق الصواريخ بعيدة المدى لكى تفرض ستاراً هائلاً من الدخان بحيث لا يمكن لأى فرد أن يتعرف على ماذا يحدث بالضبط . ويحتاج ذلك لوقت وتنظيم أكثر مثل تكليف شخص جديد ، أو توسيع المشكلة أو توفير كم هائل من المعلومات التفصيلية أو إيجاد مشكلة مساوية ومعاكسة أو إنشاء نظام جديد أو عقد لجان وهكذا.

٣٢- المفاجأة

تنطوى على شيء ما فى الحروب وربما فى المفاوضات بصورة متعادلة ولكن هذا التكتيك مبالغ فيه فى عمليات الشراء والبيع ومع هذا فإن الكثيرين من المفاوضين يشعرون أن المفاجأة أسلوب ناجح لإبقاء الضغط على الطرف الآخر .

٣٣- القسمة بالتساوى

إن إقتسام الفرق بالنصف أسلوب سريع للتوصل إلى إتفاق فهو يغرينا وفوق هذا وذاك فإن الناس إعتادوا أن يحصلوا على نصيبهم بالتساوى وأن يقسموا كل شيء بالتساوى سواء فى المنزل أو المطعم أو فى حفلات أعياد الميلاد - إن القسمة فى الوسط بسيطة، وليست القسمة فى الوسط مليئة بالمشاكل بيد أنها تطرح سؤالاً صعباً ، إن لم يكن فى الوسط فأين تتم القسمة؟ فالأشياء المتساوية ليست بالضرورة عادلة ومنصفة.

٣٤- الإحصاءات

إن الإحصاءات لها قوة تنويم المشاهد مقناطيسياً وهى بذاتها ليست جيدة أو سيئة وعندما يتم الفحص العميق لها فهنا فقط تظهر على المطمح الأرقام الخبيثة والماكرة.

وتحت السطح يمكن أن يرى الفرد مجموعة من الحقائق والتفسيرات
والإفراضات والأحكام على القيم وبعض الأخطاء القبيحة ، فطبيعتك أن تكون
متشككا في الإحصاءات ، راجعها أكثر من مرة.

٣٥- المكانة

إن مكانة الفرد جزء من السعر والناس يتبادلون مكانتهم كما يتبادلون النقود أو
البضائع ، وعندما يتحدث شخص رفيع المكانة إلى شخص متواضع في المكانة
فإنه يمنحه نفس المكانة مقابل الحصول على بعض المزايا ذات الطبيعة النفسية
وهنا تحدث مفاوضات بينهم . وبصفة عامة مكانة الفرد ترهب الآخرين .
والنصيحة لهؤلاء الذين يواجهون أناس أعلى مكانة منهم هو أن يتحدثوهم بدلا
من أن تملكهم الرهبة .

٣٦- العروض النهائية

إن أفضل أسلوب تعرف من خلاله أنك تحصل على سعر مناسب للخدمات هو أن
تحصل على عروض نهائية، ومع هذا ففي بعض الأوقات نرى الأشخاص غير
مستعدين لتقديم عروض نهائية بسبب وجود كثير من الأمور المجهولة في تنفيذ
مثل هذه الأعمال .

٣٧- كن شكاكاً

يجب على المفاوض البارع أن يكون شكاكاً ، وأسلوب تقييم ما يقال له من قبل
الطرف الآخر يمكن أن يلخص في أربع مبادئ:-
- لا تأخذ أي شيء أبداً على أنه مسلم به.
- افحص كل شيء.
- ضع كل شيء في نصايه الصحيح.
- ليكن لديك خطأ فاصلاً للتمييز بين الحقائق وتفسيرها.

٣٨- ستار الدخان

يحتاج المفاوض أحياناً إلى إطلاق ستار الدخان حينما يرغب في تغيير الحديث أو تأجيل القرار أو التقييم على مسألة ما ولهذا فهم يطلقون ستارات الدخان مثل الحديث عن الموضوعات الخارجية أو الخروج لدورة المياه أو طلب شاي أو كثرة المكالمات التليفونية أو تقديم مقترحات بديلة تعيد المفاوضة للبداية أو إعطاء إجابات على أسئلة لم يطلب أحد منك الإجابة عليها.

٣٩- البيانات المضللة

إن الجهد المكثف للخداع يبدأ من إعطاء الخصم الكثير من المعلومات التي تجعله يفرح في مستتق أوراقه حيث يأمل المرء في ذلك أن يتم التفاوض عن البيانات الهامة وأن تفوت الفرصة لطرح الأسئلة المفيدة ، ولذلك يجب عليك ألا تتخدد بالردود الطويلة المعلة فالكثير من البيانات شيء مثل عدم وجودها إذ يكون بين طيات الكلمات أخطاء متعددة والفراضات غير صحيحة وبنود متناقضة ولتكن لديك الشجاعة لطلب براهين وأدلة مفصلة والمثابرة على فحص الأشياء .

٤٠- استخدام المعلومات

يتفق الجميع على أن المعرفة هي القوة ، ومع ذلك تفشل العديد من الشركات في الإستعانة بمصادر المعلومات العامة والخاصة المتوفرة لهم لأنهم يصعبون الأمور على العاملين معهم للحصول على المعرفة ، وثمة ثلاث خطوات أساسية لازمة قبل ان يستخدم الأفراد المعلومات وهي معرفة مكان المعلومات ، وطريقة الوصول إليها ويكونوا منظمين لتلقى هذه المعلومات والأمر يتطلب الجهد والمال لتخزين المعلومات وجعلها متاحة للجميع ، يجب أن يكون لديك مفهوماً صحيحاً عن مدى التسوية ، فليس هو مجرد الفرق بين أقل ما يحصل عليه البائع وأكثر ما يدفعه المشتري ، ولكنه الفرق بين تقدير المشتري للحد الأدنى للبائع وتقدير البائع للحد الأقصى للمشتري.

٤١ - الشريك الطعم

المشترون والبائعون يستخدمون هذا التكتيك في التجارة بدون أن يدركوا ذلك في أغلب الأحيان فيستعين السماسرة بواحد من الأصنفاء يدخل إلى المكتب في نفس وقت دخول المشتري ويلعب الصديق دور المشتري المنافس لنفس العقار وواقع الأمر أن هذا الصديق يتقاضى عمولة في النهاية من البائع عليك أن تفرق بين المنافس ومساعد السمسار.

٤٢ - الأساليب الملتوية أو المشبوهة

تبدأ من المناورة والشخص الملتوى هو الذي يجذب ويظهر الخصم لعقد صفقة ما بتقديم عرض مغري بصفة خاصة وبمجرد إلترام الخصم عقليا بالتوصل إلى اتفاق تبدأ عملية الخداع تأخذ طابع الجدية . حيث يقوم الشخص الملتوى بتقديم إتفاقات شفوية وينقضها بعد ذلك . وتنوع أساليب العروض ولكنها غالبا تشتمل على عدم موافقة السلطات العليا ومشاكل النسخ والمشاكل القانونية .

٤٣ - تحريك مثل الماء

يجعل مقاومتك في المفاوضات مثل الماء ، فعندما توضع الماء تحت ضغط أو يتم دفعها لتتدفق في قنوات غير مألوفة فإنها تتراجع ، ثم تتسرب عندما يحين الوقت المناسب لها ، وتزحف عائدة لمكانها ببطء في البداية ثم تشتد قوتها .

٤٤ - المزاد

كيف تجعل البائع يعرض أقصى حد من أعماله مقابل أقل حد من المال (المزاد العكسي) ؟ وهذا التكتيك هو حلم المشتري الواعي ، حيث يهدف إلى جعل البائعين المنافسين يعرضون أسعاراً أكثر من غيرهم عن طريق عرض أكبر كم من الأعمال مقابل حصولهم على أموال أقل وكثير من البائعين الذين لا يمتازون بكفاءة التفاوض يفلسون نتيجة لهذا التكتيك . كيف تحمي نفسك من المزاد العكسي ؟ عندما يدعوك المشتري لحضور مزاد عكسي من المهم أن تتعرف على المشاكل التي يعاني هو منها ، ولا تتعجل تقديم التنازلات وعرض نقاط القوة لديك ، وضع قيوداً على سلطاتك بحيث لا تتعدى رقم صغير وإستعن بالخبراء . وإذا كانت الأمور تبدو على ما يرام أحتفظ بأفكار إبداعية يمكن إستخدامها في رأسك .

٤٥ - المعنى الخفي

عندما يقترح خصمك قاعدة ما إحترس منه وابحث عن المعنى الخفي من وراءها وأفضل سياسة هي أن تتسائل عن سبب إقتراحه لهذه القاعدة ، وكن حراً في إهمال وإغفال قاعدة ما ، ليست في صالحك .

٤٦ - كسب الرضا

المفاوض مثل المستثمر في سوق البورصة ، فيقرر الدخول في المفاوضات من أجل كسب ما ، وعند بداية التفاوض يكون الهدف كسب الرضا بدلاً من المال .

٤٧- أجل الصراعات

يفضل معظم الناس تأجيل الصراعات ، ويأملون أن تختفى المشاكل ، وسيكون من الأفضل لهم أن يظهروا بعض التحمل والشجاعة أثناء عملية التفاوض ولا يوجل الصراع ، حيث أن التأجيل سيسبب حالة من المعاناة من عدم الرضا فى مراحل لاحقة نتيجة توقيع عقد إتفاق ضعيف .

٤٨- تمسك بموقفك

إذا كنت تتعامل مع مفاوض صعب وعنيد ويتكوى عليك فى الأهمية داخل نطاق المفاوضات (مثل رئيسك أو شخص يشغل منصب أقوى منك) فأنت فى هذه الحالة تضطر أن تنتازل ، ولكن مع هذا تستطيع أن توازن وتحسم الصعوبات التى تواجهك فى هذا الموقف من خلال تحليلك الدقيق للأخياء والشخص الذى تتعامل معه ، وهناك عديد من الإستراتيجيات تساعدك على أن تحول أى موقف لصالحك.

عليك أن تسلك سلوكا يطفى تصرفاتك ولا ينم عما بداخلك ، فكتثير من الناس يعتقد أن المحاسب - مثلاً - هو مجرد عداد ، والطماء لا يعرفون غير ما تعلموا وأن مندوبى المبيعات يسعون لإخراج النقود من جييبك بطريقة غير شرعية. لذلك عليك أن تراقب أثر الإشارات والإيماءات التى يراها فيك الخصم وبعد ذلك تصرف معه بطريقة مخالفة تماما لما رآه فيك فهذا يصيب خصمك بعدم التوازن . وكلما كان هناك تناقضاً فى سلوكياتك ، كلما زادت فرص نجاحك وتعاملاتك مع هذا المفاوض.

عليك أن تتحكم فى سير المفاوضات وذلك بتأكيدك أن كل القضايا مفتوحة حتى يتم الإتفاق عليها لأنها متداخلة مع بعضها البعض ، كذلك تستطيع أن تتحكم فى سير المفاوضات من خلال طلب التوقف لرؤية وجهة نظر الطرف الآخر وموقفه وتوجد خيارات جديدة وتتفاوض مع من معك داخل نطاق عملك.

٤٩- الدعاية

عليك أن تضيف قليلاً من المرح والدعاية فتخفف من حدة الموقف وتغير من الرتابة والملل .

٥٠- أنت لست الضحية

لا تجعل من نفسك ضحية لأن الطرف الآخر يستفيد من خلال عملك معه . فالذى يجلس على طاولة المفاوضات يقع تحت ضغط إما أن يصل إلى إتفاق ناجح أو أن يعطى سبب عدم إبرام إتفاق ناجح وكن دائماً مستعداً أن تتمسح من أى صفقة ليست فى صالحك .

٥١- إقامة علاقة طويلة المدى

إذا كنت ستفاوض مع جانب آخر بصورة غير مباشرة فهذا هو بعض النقاط التى تساعدك على إقامة علاقة ناجحة طويلة المدى :-

- أ- عليك أن تعرف جيداً أسلوبك فى التفاوض وتحدد أسلوب الجانب الآخر .
- ب- إطلب من زملائك المزيد من التغذية العكسية الآمنة والصريحة والمحددة لتحسين أسلوب التفاوض .

ج- استغل كل إجتماع كفرصة لتوضيح القضايا الأخرى الكبرى للجانب الآخر وكذلك إحتياجاته .

د- إستمع إلى الإحتياجات السرية وجداول الأعمال غير الظاهرة .

هـ- (التضمينات المبهمة) .

و- إذا كان هناك جانب يسيطر على دفة الحديث ، عليك أن تقول أو تفعل شىء حتى تستعيد تبادل الحديث من الجانبين .

ز- لا تتخذ موقف المبتدئ بالحديث.

ح- ركز على القضايا وليس الأشخاص .

ط- واجه الصراع مباشرة ولكن بصورة بناءة من خلال التركيز على جوهر الصراع وتأثيره.

٥٢- كسب مزيد من المعلومات

إن عملية التفاوض تحدث تأثيراً كبيراً وتزيد من القدرة على توجيه أسئلة تلمس الإحتياجات الحقيقية للجانب الآخر بغض النظر عما يظهره ، وعليك أن توجه هذه النوعية من الأسئلة ماذا؟ واين ؟ ومتى ؟ وكيف ؟ ولماذا ؟ ومن ؟ وإلى أى مدى؟ لكشف الترتيبات المبهمة والإحتياجات السرية.

يمكنك الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التحدث مع منافسى أو زبائن الجانب الآخر أو من خلال قراءة تقارير تجارية أو مقالات حديثة عن الجانب الآخر أو البحث فى مراجع المعلومات القياسية.

٥٣- الخلط بين المبادئ والأمور

كثير من المفاوضين يخلطون بين المبادئ والأمور الرئيسية فالمفاوض الناجح يمكنه الفصل بينها من أجل عدم التقيد ببعض الأمور التى يمكن التنازل عنها حيث يعتقد أنها مبادئ ، وهى ليست كذلك .

٥٤- المخبرون السريون

يستخدمون فى عمليات التفاوض وسوف يظلون هكذا فى المستقبل ، وهم يحصلون على معلومات كثيرة جداً ليس لى الحق فى معرفة بعضها ، والتعرف على شركة الخصم والعاملين فيها يعد من مصادر القوة الشرعية. والمشكلة تكمن فى أنهم يتخطون الحدود المسموح بها ويكتشفون أشياء لا يجب أن توجد فى أى ملف تجارى ولكن وجودها يمثل مشكلة دقمة .

٥٥- ممنوع الدخول

إن تكتيك ممنوع الدخول أو التوخي في تقديم التفاصيل يتطلب الشجاعة فالمشتري لا يروق له هذا الأسلوب بيد أنه من المرجح أنه سيحترم موقفك منه وفي داخل أعماقه ، ويعلم أنك تحمي حقه في خصوصياته أيضا ، ولكن هل هذه السياسة تحميك من أن تفقد عميلا له وزنه؟

٥٦- إحصل على وعد

التعهد يعتبر إلزام بالتنازل لأنه يحتوى على خصم أو تخفيض ، وبعض الوعود لا تساوى شيئا ، والبعض الآخر يتم تنفيذها إذا كان الشخص الذى قدمها لا يزال على موقفه فى وضعها موضع التنفيذ ، إذا لم تستطع الحصول على تنازل أحصل على وعد .

٥٧- عقدة الذنب أشعره دائما أنه كان السبب فى عدم إتمام الصفقة.

٥٨- النحلة إستخدم (الزن) أى التكرار والدغ وإهرب.

٥٩- بالونة الإختبار لجم نبض المفاوض الآخر وتحديد الخطوة القادمة .

٦٠- كسب الوقت الخروج عن الموضوع أو التعطيل لزيادة الوقت .

٦١- التهويل تكبير المميزات وتضخيمها بهدف التأثير والإبهار.

٦٢- التحقير تكبير العيوب وتضخيمها بهدف الحصول على تنازل.

٦٣- الضاحك الباكى أنت جاد وصعب ولكنك خفيف الظل.

٦٤- أنا معك تضامن معه فى بعض المواقف التى تجعله يعتقد أنه لا يوجد خلاف.

٦٥- الشاكوش لا تهدد به ولكن إجهه مطلقا فى الهواء أمام نظر مفاوضك .

٦٦- الصدمة الكهربائية أعطه معلومة أو إصطنع موقف لا يقبل المفاوضات.

٦٧- الحمل الوديع تظاهر بأنك تسعى للسلام وتبديد الخلاف .

٦٨- إجهه بشم الرائحة المحببة إليه ... لوح له ببعض المغريات التى يمكن أن ينجذب إليها .

٦٩- إدفع العربون عندما تصل الى نقطة إتفاق أكد عليها وسجلها.

٧٠- كيف تضع نفسك مكان الشخص الآخر

فى المرة القادمة التى تكون فيها فى موقف تفاوضى تجارى أو إجتماعى أسأل نفسك ثلاثة أسئلة بسيطة إنها منضع تفكيرك على الطريق الصحيح. والأسئلة التالية نابغة من وجهة نظر البائع بيد أنها تنطبق على أى فرد فى أى مكان :

أ- ما هو القرار الذى أريد من المشتري أن يتخذه " فى الواقع " ؟

ب- لماذا لم يقدم المشتري إلى الآن على إتخاذ القرار؟

ج- ما هو الشيء الذى يمكننى فعله لتسهيل الأمر على المشتري لكى يتخذ القرار الذى أريد منه أن يتخذه؟

ستساعدك هذه الأسئلة على التفكير بصورة أكثر وضوحاً فيما تفعله ، وكيفية إرتباطه بعملية إتخاذ القرار للطرف الآخر .

٧١- الصوت العالى والشكوى والصياح

كيف يمكننا التعامل مع الشخص البائع الذى يلجأ لمثل هذه التكتيكات ؟ وهذا سؤال هام لأن الكثير منا يضطرون إلى التعامل مع أناس يتحدثون بصوت عال ، أثناء العمل اليومى . وخير وسيلة للدفاع هى عدم إظهار الخوف وإذا حافظت على إمتلاك قواك العقلية ورفضت قبول الإساءة وتعاملت بمنطق الواقع وليس العاطفة ، ونصرفت بكرامة وثبات ، فمرعان ما سيتوقف صاحب الصوت العالى . وإذا لم يتوقف فمن الحكمة عندئذ أن تأخذ هذا الشخص إلى شخص ما له سلطة أعلى مدرب على التعامل مع الذى يصرخ ويصيح بأسلوب هادئ وقوى . وصاحب الصوت العالى قد أحرز إنتصارات كثيرة منذ طفولته فلا تدعه يحرز إنتصاراً آخر على حسابك .

٧٢- الأهداف المباشرة: أساليب إكتشاف ما يدفعه وما يقبله البائع هل توجد وسائل يمكن بواسطتها للتوصل مباشرة إلى معرفة ما يدفعه المشتري أو ما يقبله البائع ؟ والأفراد الذين يفاوضون يودون كثيراً لو يعرفوا ما هو الشيء الذى يريده الشخص الآخر؟ بيد أنهم حتى فى حالة معرفتهم ما يريده الآخرون فإنهم لا يصدقون ذلك . ولحسن الحظ ، فإنه توجد تكتيكات لإكتشاف ذلك.

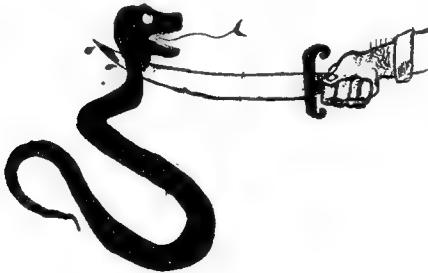
٧٣- من الذى يتحدث كثيراً جداً ؟ المنطق الشائع يقول : كلما قلت معرفة الطرف الآخر عنك كلما كان موقفك معه أفضل. إلا أن الذين يفسدون الأمور فى الواقع هم الآخرون فى مؤسستك وهؤلاء هم الذين لا يعتقدون أنهم مفاوضون بل مهندسون ، عمال إنتاج ، مفتشون ، محاسبون ومشغلون . وهؤلاء هم الذين يتحدثون كثيراً جداً فى أغلب الأحيان بدلا من أن يسمتوا. وبذلك فهم يقدمون الكثير للطرف الآخر.

٧٤- الحصول على أشياء صغيرة جداً فوق الصفقة وهذا الأسلوب يؤتى ثماره وقد قال أحد الأشخاص ذات مرة: "إذا لم تستطع أن تحصل على غذاء إحصل على ساندوتش" وأصحاب هذا الأسلوب يطلبون (الساندوتش) وهو قد لا يفيد كثيراً لذاتهم بيد أنه بالتأكيد يساعد على عدم الشعور بالجوع وليس الإشباع الكامل . ويتبع البائعون هذا التكتيك مع المشتريين ، والمشترون يتبعونه معهم. ويجب على كليهما أن يتفهم كيف ولماذا يفلح هذا الأسلوب؟ وباستخدام كلمات التجارة فإنه من الأفضل بصفة عامة أن تكون فى وضع من يحصل على الأشياء الصغيرة مجلتا بدلا من أن تكون فى وضع من يعطىها مجلتا.

لماذا ينجح هذا الأسلوب ؟ ينجح لأن غالبية الناس لا يتحلون بالصبر. فهم يريدون أن ينتهوا من صفقة ما لكي يتوجهوا إلى صفقة أخرى. والناس يريدون أن يجبهم الآخرون ، وأن يظهروا لهم أنهم عادلون معهم وأنهم يريدون بناء علاقات مستقبلية . ورجال الأعمال مستعدون لتقديم تنازلات لتحقيق هذه الأهداف.

٧٥- إستخدام القصة أو الأسطورة

عندما يصعب عليك الرد بصورة مباشرة حيث قد يؤذي ذلك مشاعر مفاوضك أو أنك لا تستطيع أن تواجه مديرك أو رئيسك ، إحكى له قصة توصل إليه المعنى ... فمثلاً عندما تريد أن تخبره أنك أهملت في كتابة التقرير لأنك واثق من أنه لن يقرأه فإنك تستطيع أن تحكى له قصة ذلك الإبن الذى يسأل أباه ماذا يكتب؟ فقال له الأب: خطاب لك فقال له الإبن: ولكنك يا أبى لم تتعلم الكتابة فقال له الأب: وكذلك عمك لم يتعلم القراءة .



الباب الخامس

التفاوض وإبرام الصفقات

NEGOTIATING AND TRANSACTION MAKING



الباب الخامس

التفاوض وإبرام الصفقات

* التفاوض وإبرام الصفقات

- أولاً : صناعة الموقف أو الحدث التفاوضى .
- ثانياً : أخطاء قاتلة فى الطريق التفاوضى .
- ثالثاً : الإحتمالات التفاوضية الثلاثة.
- رابعاً : الطلبات غير القابلة للتفاوض وهل هى قابلة للتفاوض.
- خامساً : كيف تقدم تنازل لمفاوضك؟
- سادساً : الإستماع أقل التنازلات التى تبديها تكلفة.
- سابعاً : الإستماع الجيد يعنى القدرة على الإقناع.
- ثامناً : الاعتراضات وكيفية التعامل معها .
- تاسعاً : كيف تبيع وجهة نظرك.
- عاشراً : مهارات التفاوض بالهاتف.
- حادى عشر : كيف تهزم عواطفك وأحاسيسك أثناء التفاوض.

إبرام الصفقات TRANSACTION MAKING

أنت صانع صفقات ، فأنت تحاول الحصول على أحسن سعر عندما تبيع وتحاول الحصول على أفضل سعر وأعلى خصومات عند الشراء .

إنك تحاول أن تأخذ مكاناً مميزاً بين زملائك ، إنك تحاول رئيسك ومرؤوسيك وتحاول أن تبدو مديراً ناجحاً ومميزاً أنت تقوم بعمل الصفقات يومياً ، وقد تشعر بذلك وقد لا تشعر ولا يوجد فرد يقوم بالتفاوض لعقد الصفقات ويعتمد على العواطف أو الصدفة أو الظروف ولكنك تحتاج إلى خطة وأساليب مناسبة لتنفيذها وسوف تعتمد شهرتك على قدرتك على النجاح في تنفيذ هذه الخطة. ولكنك كيف تتأكد من أنك قد نجحت في تحقيق أفضل وضع ممكن في هذه الصفقة؟ إن الإجابة على هذا السؤال مطلوبة منك في كل مفاوضة. وحتى تكون الإجابة في مجملها أو في أغلب الأحوال إيجابية فعليك أن تتعلم وتندرب على صناعة الصفقات الناجحة وأهمها:-

* لا تضرب مائدة المفاوضات بيديك .

* لا تصرخ في وجه مفاوضك .

* لا تهدد أو تتوعد .

الأفضل لك أن تخلق بيئة مناسبة لحل المشكلات والتعاون ، فهذا المناخ سوف يولد ظروف ونتائج مرضية لكل الأطراف.

أولاً : صناعة المواقف أو الحدث التفاوضي

كيف يمكنك صناعة الموقف أو الحدث الذي يمكن أن يقبله الآخرون؟

- يكونون أكثر استعداداً للإستماع

- . . . للمناقشة.

- يستمعون إليك لمدة أطول .

- يعطونك إنتباههم .

- يتذكرون الكثير مما قلت.

- يحترمونك ويقدرون ذكائك.

عندما

تتحدث

عن

إحتياجاتهم

غالبية الناس يكونون أكثر إهتماماً بما تقوله هي ، أكثر مما تقوله أنت ، إبدأ بإهتماماتهم أولاً ثم إنتقل منها بالتدريج إلى الإهتمامات العامة والشائعة ثم إلى إهتماماتك أنت في طريقك لتحقيق ما تريد ولكن كن حذراً من أن تقلز من إهتماماتهم إلى إهتماماتك مباشرة .

- إنك عندما تتحرك من مجال إلى آخر عليك أن تملك مهارات ذلك .

- لا تقدم لهم إقتراحات أو آراء غامضة وليس معنى الغموض هنا صعوبة الألفاظ أو المعاني ولكنه الغموض المتعلق بمصالح الطرف الآخر ، وهل يستطيعون أن يروا ما يهمهم فعندما تقدم لهم إقتراحاً وضح لهم مصالحهم وكيف يمكن أن تتحقق ، واترك لهم أن يستنتجوا وغير إتجاهاتهم بعيداً عن المناقشة وإبعد مخاوفهم ، وإجعلهم يشعرون أن مقترحاتك هي البديل المناسب الذي يحل لهم مشاكلهم ويبعد مخاوفهم .

مجالك الخاص

← مجال أوسع علم

← مجال إهتمامهم

وذلك بمراعاة الآتى فى كل مرحلة:

- ١- عندما تبدأ بإهتماماتهم :-
 - يبدأ بأقرب جزئية لوجهة نظرك وأيدها .
 - تسلسل فى الجوانب الإيجابية .
 - لا تقترب من وجهات النظر المعارضة .
 - لا تستخدم كلمة "كن" فى هذه المرحلة .
 - اذكر بعض أقوالهم التى ذكروها فى حديثك مثل (وكما قال السيد/..).
 - اجعلهم يشعرون أنك تفهم وجهة نظرهم وتخدمهم .

٢- عندما تنتقل للمجال الأوسع :-

- إربط بين إهتماماتهم وبين المصلحة العامة.
- لا تطلب منهم بصورة مباشرة وضع المصلحة العامة فوق مصالحهم الخاصة .
- حدد العناصر الإيجابية فى وجهات نظرهم ، والتى تتفق مع البيئة المحيطة وإنتقل بعد ذلك إلى الجوانب السلبية التى تتعارض مع البيئة المحيطة.
- رتب العوامل المعارضة من الأقل تأثيراً حتى الأكثر تأثيراً .
- راقب ردود أفعالهم وإستثمرها فى التحرك من منطقة إلى أخرى .

٣- عندما تنتقل لمجالك الشخصى :-

- كن حذراً من إظهار أنك قد قاربت من تحقيق رغباتك والوصول إلى أهدافك.
- تذكر أنك مازلت تحتاج إلى سماعهم وإبصاتهم وسوف يحاولون الإستفسار أو الهروب أو الخروج عن الموضوع .
- لا تحاول توجيه الضربة القاضية حتى يقع مفاوضك صريعاً . لأنه سوف يقوم أشد شراسة ويحاول إستخدام أساليب لم تكن تتوقعها.

- إبدأ بعرض النقاط التي تتوقع أن يقدم فيها مفاوضاتك بعض التنازلات وحاول أن تساعد على إتخاذ القرار .

- لا تطلب منه تنازلات مستمرة ومتتالية ولكن قاطعه ببعض التنازلات أو الشكليات أو بعض التوقعات بالنجاح والتميز.

- حاول أن تبلور أو تلخص ما يتم الإتفاق عليه ، وإذا كانت التفاصيل سوف تهدم الخطوط العريضة التي تم الإتفاق عليها ، فعليك أن تختار بين الإستمرار والتأجيل حسبما تشعر أو تقدر مصالحك .

يجب أن يتذكر المفاوض دائماً وفي كل موقف أنه ليس أمامه إلا أحد حلول ثلاثة وهي :-

- قبول الوضع الحالي.
- ترك المفاوضات .
- تغيير قدر مناسب من الإتجاهات.

فليس هناك حالة تفاوضية تنتهي بنصر أو هزيمة ولكن يجب أن يكون هناك تحديداً لما يمكن الحصول عليه.

ثانياً : أخطاء قاتلة فى الطريق التفاوضى

إننا نرتكب العديد أو بعض الأخطاء بصورة إنفعالية ، أو كما تعودنا فى المواقف البسيطة فى حياتنا وربما تكون قد ساعدتنا الظروف المحيطة من الأهل أو الأصدقاء أو البيئة لتحقيق أهدافنا ، إلا أننا لا نستطيع أن نحمل عادتنا ونحن صغار السن أو أثناء مرحلة التطعيم أو مع الأسرة إلى مشاكلنا مع عالم الوظيفة أو التجارة أو المال... إننا نواجه ظروف ومشكلات أخرى ، إن العاطفة التى كان لها نصيب كبير فى إتخاذ القرار سابقاً قد ضعف تأثيرها ولم تعد مجدية . ولكن علينا أن نكون أكثر حذراً حتى لا نخسر كل شيء عليك أن تضع بعض المحاذير أمامك عند كل موقف تفاوضى فأهم الأخطاء الشائعة:-

- ١- التصعيد غير المنطقى للأمر .
- ٢- التركيز على أن تكسب على حساب الآخرين .
- ٣- أن تبدأ التفاوض بالموضوعات الصعبة.
- ٤- أن تحاول أن تكون ثلك أكثر ثقلاً دائماً.
- ٥- الهروب بدلاً من التفاوض.
- ٦- التركيز على المعلومات الرئيسية وتجاهل الفرعية.
- ٧- إهمال الجانب الآخر وعدم إعطاء التقدير المناسب .
- ٨- الثقة الزائدة فى قدراتك التفاوضية .

ثالثاً : الإحتمالات التفاوضية الثلاثة

إن المفاوضين يقومون بعملية المشاورات وذلك أثناء محاولتهم مواجهة الصراع والمشكلات وعليهم أن يستوعبوا حقيقة أن هناك ثلاث وجوه تنتج عن عملية التفاوض.

١- المكسب - الخسارة ... ليس هي النهاية السعيدة ، عندما يخرج أحد الأطراف خاسراً من المفاوضات ، يشعر أنه قد تم خداعه ولذلك فإنه بمجرد إنتهاء المفاوضات سوف يبدأ مرحلة أخرى من الصراع ، وسوف يشعر بأنه قد حدث نوع من التلاعب . ولذلك فإن مفهوم المكسب فى التفاوض ليس عند توقيع الإتفاق أو التصافح ، وتبادل القبلات ولكنه إستداد للشعور بالرضا بعدما تذهب إلى مكتبك أو منزلك ، عندما لا يكون عندك بعض القلق أو الخوف أن يتراجع التفاوض عن الإتفاق أو يكشف بعض الثغرات فيه فإنه تكون قد كسبت فعلاً . فالمكسب التفاوضى المؤقت هو الذى يعنى أنك خدعت أو ضللت الطرف المقابل لك وتعيش قلقاً خوفاً من إكتشاف ذلك بل وتستعد للمواجهة مرة أخرى عندما يعود إليك مفاوضات معاتباً أو رافضاً أو طالباً تعديل الإتفاق . فمكسبك التفاوضى ليس على مائدة المفاوضات أو فى الأوراق التى تم توقيعها أو الشيكات أو البضائع التى حصلت عليها ولكن فى مشاعرك وإقتناعك بعدالة الإتفاق . ونظرتك المستقبلية لإستمرار أو تطوير هذا النوع من الإتفاقات . ولكنك مازلت فى حاجة إلى مزيد من الطاقات والخبرات فأنت فى حاجة إلى معرفة السياسات الناجحة فى التفاوض .

- كيف تفتح الأبواب وتغلّقها ؟
- كيف تستأنف وتنتهى الحديث ؟
- كيف تستخدم الوقت لصالحك ؟
- كيف تحصل على المعلومات ؟
- كيف تتعامل مع طرف لديه سلطات أقوى ؟
- كيف تُخجّم سلطات الآخرين ؟

البيع والشراء والمفاوضة في كل شيء ليس في المضايقات وحدها ، ولكن في العلاقات الإنسانية بين الناس ، فأنت تتعارض مع الرؤساء والمؤسسين والزعماء ومع نفسك.

ومعيار التفاوض ... هو أن ننظر إلى المواقف التفاوضية نظرة مختلفة عما كنت تعتقد من قبل فهي ليست مواجهة أو مسابقة أو منافسة ، ولكن إنظر إليها على أنها مؤتمر أو حفل لا تستعد بأسلحتك التقليدية وهي الصوت المرتفع والثورة. المكسب بالنسبة لك هو الحصول على الممكن والأفضل ، وليس خسارة كل شيء، المكسب بالنسبة لك أصبح مواجهة الأهداف الرئيسية وليس مهاجمة وغزو الطرف الآخر .

لقد سقط حديثاً تكتيك المواجهة في التفاوض ، وتحول إلى تكتيك التعاون وحل المشكلات وحتى تكتيك التنازل والتساهل أصبح مرفوضاً حيث أنه يؤدي لصفات خاسرة في النهاية كي تنمو أنشطتك موضوع الإتفاق وينمو معك مفاوضات. إن الحياة لن تسمح لفرد أن يكسب دائماً ويخسر جميع من حوله ولذلك فلا تقلق إن كنت خاسراً اليوم ولكن لا تستسلم للخسارة وفماض من أجل مكسبك ومكسب الآخرين معك .

٢- الخسارة - الخسارة

LOSS LOSS

إننا كثيراً ما نقبل الخسارة اليوم من أجل المكسب غداً ، وهذه النتيجة شائعة لدى الكثيرين ، حيث يستقر كلا الطرفين على أشياء أقل مما يريدان حيث يعتقدان أن ذلك هو الممكن المتاح وعلى الرغم من تقديم التنازلات والخسارة ، إلا أنه يعتبر من أفضل النتائج ، ولكن ليس معنى ذلك أن الخسارة للطرفين هي

أفضل الحلول بصفة دائمة ولكنها تكون حلولاً مرحلية تتحول بفعل الزمن إلى مكسب للطرفين. وفي واقع الأمر أنه عندما تشتد المواجهة بين الطرفين وتتحول إلى خسائر يومية في الأرواح أو الأموال أو الجهد أو الفكر فإن على المفاوض الناجح أن يوقف الخسائر أولاً أو يعنى ذلك وقف أو إستنزاف أو إهدار الموارد. ويتطلب ذلك أن يقدم كل طرف بعضاً من التنازل .

ولكن قد يعتقد البعض أن إستمرار الصراع سوف يمكنه من القضاء على عزيمته تماماً ، وهذا أصبح أمراً مشكوكاً في صحته حيث أن القضاء التام على غريمك يحتاج إلى حسابات مستقبلية دقيقة ، ولكن هذا لا يمنع أن تكون تنازلاتك متناسبة مع ما حققت من مكاسب أثناء الصراع.

٣- المكسب - المكسب WIN WIN

تفرض مفاوضات تحقيق المكسب على كلا الطرفين أن يتبنيا إتجاهاً بعدم المنافسة . والفهم المتبادل لإحتياجات وأهداف جميع الأطراف وبعض مهارات التفاوض الخاصة بالإضافة إلى قدرمعتول من التعاون.

* قبل المفاوضات

أن تكون مفاوضاً جيداً أشبه بأن تكون عداءً جيداً ، فأنت تعرف بالفعل ما تفعله ولكنك تستطيع أن تفعل أفضل من خلال تدعيم خططك والتقدم نحو الهدف ، وبما تعرفه عن المجال والمنافسة التي أنت فيها . وهذا يجعلك تدخل أى جلسة مفاوضات وأنت واثق من نفسك وتذكر أنك دائماً تحتاج إلى إستعداد وليس هناك حدود للإستعداد .

* متى تحدث المفاوضات ؟ هل هناك تذبذب في دائرة الأعمال أو أى متطلبات نقدية ، أو أى عوامل أخرى تؤثر على الصفقة ؟

* ما هى كمية الوقت المتاحة لك؟ (تزداد سرعة التقدم عندما يقترب أحد الأطراف من الوقت المحدد).

* ما هى القضايا التى سوف يتم التفاوض عليها ؟ القضية هى أى شيء له قيمة لأى من الأطراف .

* ما هى القضايا التى نتحاشاها ؟ عند المفاوضات على بعض القضايا تجنب أى قضية يكون موقفك فيها ضعيف.

* كيف يتم تصنيف القضايا ؟ صنف أهمية للقضايا التى عندك عن طريق تقسيما إلى ثلاث فئات هى :

الاحتياج وهو عدم التقدم فى المفاوضات بدون هذه القضايا .

الأفضلية وهى أن ورود مثل هذه القضايا يجطك تحرز تقدما فى المفاوضات بها المصلحة وهى إنك تستطيع أن تستخدم هذه القضايا وتفاوض بها.

* ما هى حدودك ؟ هل لديك سلطة إتمام الصفقة ؟ عليك أن تدخل المفاوضات بأكبر سلطة ممكنة فى يدك فهذا يعطيك ثقة ولا تقــــــــــــــــول

إن: لديك سلطة مطلقة فأنت تحتاج لأن تقول يجب أن أستشير البعض.

* ما هى الحقائق ؟ كلما تعرف المزيد عن الجانب الآخر وعن الصفقة نفسها كلما أصبحت أكثر فاعلية . عليك أن تسأل باستمرار .

* ما هى وجهة نظر الطرف الآخر ؟ عليك أن تقضى بعض الوقت وأنت تحاول أن ترى الصفقة من وجهة نظر الطرف الآخر وكيف ينظرون إليك ؟ وماهى

القضايا التى سيقدمونها ؟ وما هى القضايا الهامة بالنسبة لهم ؟ وما هى اتجاهاتهم ومعتقداتهم وأساليبهم ؟ وكيف تختلف صفاتهم عن صفاتك ؟ وهل

يتمتعون بفاعلية؟

* ما هي المؤثرات الخارجية التي سوف تؤثر على المفاوضات ؟ عليك أن تدرك كيف تؤثر هذه الأشياء على الصفقة وهذه الأشياء تتمثل في ظروف السوق الحالية ، القوانين واللوائح ، تصرفات المنافسين ، نقص المواد والإمدادات ، تصرفات الأطراف الخارجية ، البورصة والسياسة وإتحاد العمال والمشكلات الشخصية للمفاوضين وأشياء كثيرة أخرى .

* ماذا نقبل ؟ عليك أن توضح الفضل صفقة بالنسبة لك وما تحتاجه وذلك على الأكل لتصل إلى إتفاق .

* ما هي الخطوة التي تبني عليها تصرفاتك ؟ ضع جدول أعمال يتضمن ما تريد أن تناقشه أولاً وثانياً وأخيراً وتجنب أن تضع قضايا قليلة.

القضايا التي تعتقد أنها على درجة عالية من الأهمية في البداية تتلاشى مع تقدم سير المفاوضات .

عليك أن تنظر إلى الأمور بعناية وسوف تجد نقاط تتفق عليها ، وتتعثر حلول المشاكل عندما لا تتوافق إحتياجات كل جانب مع هذه النقاط . ويجب أن تبدأ كل جولة من مفاوضات المكسب - المكسب بعبارات تعكس إتجاه كل طرف وتعكس فهم كل طرف لقضايا الطرف الآخر وكذلك طبيعة الصراع لأن الإتفاق على الصراع والمشكلة يجتهد كل القوى المتاحة لحسمها بطريقة تشبع إحتياجات جميع الأطراف .

ومواقف تحقيق المكاسب لجميع الأطراف (المكسب - المكسب) ليست دائماً ممكنة. فإذا كان الموقف لا يساعد على إتخاذ أسلوب حل المشكلات فإنه سيتعين عليك إتباع سياسة التوافق وهذا لا يعني ضياع مجهوداتك لأن المحاولات الأمنية لفهم إحتياجات الجانب الآخر وتلبية هذه الإحتياجات تخلق مناخاً من التوايا الحسنة وجسراً قوياً للمفاوضات المستقبلية .

رابعاً : الطلبات غير القابلة للتفاوض ، هل هي قابلة للتفاوض؟

هل الطلبات غير القابلة للتفاوض قابلة للتفاوض ؟ هل ورائها هدف ما عند وجودها على مائدة المفاوضات ؟ الإجابة على هذين السؤالين إيجابية (نعم) .

والطلبات غير القابلة للتفاوض هي مطالب مغالى فيها بحيث يستحيل التوصل إلى حل وسط لها عملياً . ومثل هذه المطالب نجدها في القيم الأساسية التي قد تكون ذات طبيعة أخلاقية أو دينية أو مهنية أو اقتصادية .

وتقديم مثل هذه المطالب يخلق العداء لأنها تهدد معتقدات هامة . والشيء الغريب بخصوص المطالب غير القابلة للتفاوض هو أنها يمكن أن تساعد المفاوضين على حشد العاملين معهم في نفس الوقت الذي يقومون فيه بنشر المعارضة . وعن طريق تقديم مطالب مغالى فيها يمكن للمفاوض أن يظهر إقتناعه الكامل . وعندما تختلط المطالب غير القابلة للتفاوض مع المطالب الأكثر اعتدالاً فإن المفاوضات تسمح له الفرصة لإعطاء أرقام كبيرة في نطاق الشركة للأسهم النهائية . إن المطالب غير القابلة للتفاوض تقلل من آمال الخصم وتجعله أكثر استعداداً للتوصل لحل وسط في نقطة ما بدلاً من المخاطرة في مواجهة خطيرة للقيم . وعادة يوجد بعض الناس في شركة الخصم يعتقدون بأن المطالب المبالغ فيها لها ميزة إلى حد ما .

هل يوجد مجال لمثل هذه المطالب في مفاوضات الشراء - البيع ؟ بالطبع يوجد حيث أن ذلك يحدث يومياً فيقول البائعون للمشتريين : " لا يمكن أن نصبح عن التكاليف " . " لن نعطيك أسعار تجارنا " . " لا يمكننا تخفيض السعر لأن لوائح الحكومة تحرم علينا ذلك " . " لن نسمح للعاملين لديك بالتدخل في قرارات الإدارة الخاصة بشركتنا " . وقد يبدو أو لا يبدو أن هذه المطالب غير قابلة

للتفاوض لكنها تبدو كذلك بالتأكيد للمشتري عديم الخبرة. والمطالب غير القابلة للتفاوض ملائمة في ظروف معينة إذ يجب عليك أن لا تقدمها إذا لم تفكر في تكلفة الوصول إلى طريق مسدود ، ودرجة الثقة المتبادلة ، والآثار المترتبة على ذلك ، وإيقاظ ماء الوجه ، وقدرتك الشخصية على تجميع التأييد الدافعي في شركتك لتقديم الطلب المبالغى فيه.

والمطالب غير القابلة للتفاوض جزء من عملية المساومة وهي بطبيعتها غير عادلة ولا نظامية . وعندما تسمعها للمرة الأولى فإن رد فعلك يكون الغضب والرد على الخصم . والإجراءات المضادة التالية سوف تساعد في كبح جماح مزاج الفرد حتى عندما تتهدد القيم الراسخة:-

١- إ عقد مباحثات غير رسمية.

٢- لا تثر أي عدوات أخرى .

٣- اشرح أسباب عدم قابلية هذه المطالب للتفاوض .

٤- قوِّ من عزائم العاملين معك بإشراكهم في التفاوض .

٥- دع الرأي العام يفهم مدى معقوليتك وبصفة خاصة المحيطين بك .

٦- كن مستعداً لمناقشة الموضوعات القابلة للتفاوض .

٧- لا تخف من استخدام قوتك بجانب للتعلل والحدز .

٨- لا تصب بالذعر .

إن المطالب غير القابلة للتفاوض خطيرة على الطرف الذى يقدمها لأنها يمكن أن تلهب الطرف الآخر مما يتحتم معه الوصول إلى طريق مسدود على كافة الموضوعات . ومع هذا ومن خلال الخبرة فإن غالبية هذه المطالب تصبح نوعاً ما قابلة للتفاوض إذا أعطيت أسباب لها مع إتاحة الوقت اللازم لقبول مفهوم " غير القابل للتفاوض".

خامساً : كيف تقدم تنازل لمفاوضك ؟

هل يوجد ثمة شيء يسمى نمط التنازل المثالي؟ الأدلة كثيرة على أنه يوجد وإليك ما اكتشفته من خلال تجاربي:-

- المشترون الذين بدأوا بعروض منخفضة نجحوا أفضل ممن لم يفعلوا ذلك.
- المشترون الذين دفعوا مبالغ كبيرة في تنازل واحد زادوا من توقعات الآخرين بمزيد من التنازلات.
- البائعون الذين كانوا يرغبون في الفوز بالقليل نالوا القليل .
- الذين أعطوا القليل في مرة ما نجحوا أفضل من غيرهم.
- الخماسرون هم الذين قدموا التنازلات الأولى في مسائل كبيرة والتفاوض السريع سيء للغاية لأحد الأطراف .
- المواعيد الأخيرة (النهائية) أثرت في صنع القرار وإبرام الإتفاق بسرعة.
- الذين قدموا أكبر تنازل مرة واحدة في التفاوض فازوا بالقليل جدا .

١ - التنازل

ما يتنازل عنه البائع يؤثر في مكاسب المشتري ، والتنازل نفسه يمكن أن يؤثر في كيفية تجاوب المشتري لتنازل ما من البائع. فإن كان التنازل كبيراً فإن المشتري بدلا من أن يكون راضياً ربما يفرض طلبات أكبر على البائع. ما نفعله أو ما نقوله يؤثر في ويتأثر بدوره بما يفعله الطرف الآخر أو بما يقوله إن الأمر يبدو كما لو كان سلسلة من ردود الأفعال . إلى أين يأخذنا كل هذا ؟ ويجب على البائع أن يفكر جيدا في التأثير الذي سيتركه كل تنازل يقدمه على ما سيفعله المشتري بعد ذلك. ولا بد من أن يسأل البائع نفسه "إذا قدمت هذا التنازل ماذا سأفعل بعد ذلك وماذا سوف يقعون هم بعد ذلك ؟ " إن سؤالاً

بسيطاً كهذا يمكن أن يساعدك على رؤية تنازلك من خلال وجهة نظر الشخص الآخر .

٢- عندما يكون واحد أكثر من أربعة

غالبية الناس لديهم رغبة فطرية لأن يكونوا عادلين. وتقتضى العدالة أنه إذا قدمت لنا أربع تنازلات لك فإنك ستشعر بأنك مضطر لتقديم تنازل واحد على الأقل لى . والمسألة الأساسية فى التفاوض ليست أننى قدمت أربع تنازلات أو أنك قدمت تنازل واحد ولكن هى ما إذا كان تنازلك الوحيد أكثر قيمة من تنازلاتى الأربع. ذلك بقول " الآن ماذا ستفعل من أجلى؟ " وهذه هى النقطة التى تستحق الإهتمام بحق .

٣- التنازلات التى لا تقدم شيئاً

كيف يمكنك أن تقدم تنازلات لا تقدم شيئاً مثل البضائع أو الأموال أو الخدمات ؟ وأجمل ما فى هذا للتكثيف هو أن أى فرد يستطيع أن يقدم هذه التنازلات وهو عندما يفعل ذلك يحصل على صفقات أفضل ، يفترض للحظة أنك مندوب مبيعات وأن مديرك قد أمرك بالآلا تقدم أية تنازلات فى صفقة البيع أو فى شروطها . كما طلب منك أن تجعل للمشتري راضياً بقدر الإمكان بالصفقة بالرغم من عدم تقديم أية تنازلات . ومن الوهلة الأولى يبدو الأمر كما لو كان مستحيلأ تنفيذه بيد أنه ليس كذلك . وفيما يلى بعض تنازلات يمكنك تقديمها بدون أن تخسر شيئاً ملموساً:-

- استمع بانتباه لما يقوله الطرف الآخر .
- اشرح له الأمور بأفضل طريقة ممكنة .
- إذا كنت شيئاً ، فاعطيك أن تثبت صحته .

• كن مستعدا للحديث بالتفصيل حتى ولو كنت تفتقد تغطية الموضوعات نفسها مرة بعد مرة.

• عامل المشتري بأدب ولطف.

• طمأن المشتري بأن المشتريين الآخرين لا يعاملون بأفضل مما يعامل هو به.

• داوم على الإشارة كلما تطلب الأمر ذلك إلى أسباب وكيفية أن الصفقة سوف تقدم له الرضا المستقبلي الذي وُعد به.

• أظهر له كيف أن مناصبين آخرين ذوى سمعة طيبة قد أبرموا صفقات مماثلة أيضا .

• إترك المشتريين يختبرون بأنفسهم بعض الأشياء لصالحهم .

• إذا كان ممكنا قدم وعودا عن إبرام صفقات مستقبلية.

• أطلب من أحد كبار العاملين بالمؤسسة التي تعمل بها أن يعمل على إرضاء المشتري.

٤ - أخطاء غبية خاصة بالتنازلات

هذه أخطاء يرتكبها تقريبا كل فرد والأسباب كثيرة ومن أهمها أن الأخطاء التي تقع في تقديم التنازلات تنتج لأن الناس ينسون ما هم بصدد عمله. ترتكب الأخطاء التالية وسوف ترتكبها مرة أخرى إذا لم تحصن نفسك ضدها . وإرتكاب هذه الأخطاء مكلف للغاية.

• لا تحدد الطلب الأول عندما تقترب من هدفك النهائي. وقد قال أحد مديري إدارة العقود الهامة بالحكومة ، لابد أن يفترض في المرء في كل المفاوضات - طالما أنك لا تتعامل مع أحداث صغار - أن الأرقام المضادة له سوف تستمر في إتخاذ المواقف القصوى أولا. وبنفس القدر من الأهمية لابد أن يفترض المرء أيضا -

طالما أنك لا تتعامل مع الحمقى - أن الأرقام المضادة له لم تكشف عن المواقف الدنيا بأية وسيلة .

* توجد أدلة كافية لإستنتاج أن للتجاح يكون حليف من يبدأ بسعر عال ، ولا تخجل من السؤال عن كل شيء قد تحتاجه وما يزيد عنه أيضا .
* لا تفترض أنك تعرف ما يريده خصمك . ومن الحكمة والتعقل إلى أبعد الحدود أن تفترض أنك لا تعرف ، ثم تمضى لإكتشاف حقائق الموقف بالإختبار والصبر . وإذا تفاوضت على صفقة على أساس تقديراتك غير المختبرة فإنك ترتكب خطأ فادحاً .

* لا تفترض أن مستوى طموحك عال بدرجة كافية . ومن الممكن أن تكون مطالبك معتدلة للغاية أو سهل الحصول عليها . وقد لا يعرف خصمك ما يريده وقد يمتلك مجموعة من القيم مختلفة عما لديك .

* لا تقبل أبداً العرض الأول المقدم لك . الكثير من الناس يفعلون ذلك إذا كان العرض طبقاً لما توقعوه أو كانوا يأملون الحصول عليه .

ويوجد سببان معقولان لعدم قبول العرض الأول : أولاً من المرجح أن خصمك مستعد لأن يقدم بعض التنازلات . والثاني سوف تجعل خصمك يشعر بأنه كان أحمق قليلاً لأنه بدأ بسعر مرتفع جداً . وعلى أية حال ، فإن المفاوضات الذي يقبل العرض الأول المقدم له بسرعة كبيرة يرتكب خطأ .

* لا تقدم أبداً تنازلاً بدون الحصول على تنازل مقابلته . لا تقدم تنازلات بلا مقابل أو بدون مناقشات جادة فالتنازل الذي يحصل عليه خصمك بسهولة كبيرة لا يعطيه الرضا الكثير الذي يحظى به عندما يحصل على هذا التنازل بعد صراع وكفاح طويل .

* لا توافق على ما يدعيه خصمك من أن قضية ما غير قابلة للحل الوسط على أساس المبدأ أو على معيار آخر . فكل مسألة قد تكون قابلة للتفاوض .

يجب أن يتم إختبار المدى الذى عنده قد يقبل الخصم على إستبدال مبادله مقابل التحكم فى أمور مسألة ما .

* لا تقدم التنازل الأول على أمور هامة . وتدل تجاربى على أن الخاسرين هم الذين يقدمون التنازلات الأولى على القضايا الرئيسية.

* التنازلات التى تقدم بأسلوب ضعيف يمكن أن تزيد من حدة إتفصال الأطراف بعيداً عن بعضها البعض بدلاً من إتضمامهم والعمل معاً للصالح المشترك وقد يهدف تنازل ما إلى رفع مستوى الطموح إلى الخصم إذا ما تم تفسيره على أنه دليل على النجاح والقوة ولا تقلل من أهمية أسلوب تقديم التنازل عن أهمية المبلغ المتنازل عنه.

* عندما يقدم لك الخصم تنازلاً ما لا تشعر بالخجل أو الذنب عند قبوله منه . وقاوم الدافع الذى يجعلك تخبر خصمك بأنه عاقل لأنه قد قدم هذا التنازل . كن واقعياً ومنعقلاً عند أخذ القرار .

* لا تفقد كم التنازلات التى قدمتها ، إن الأرقام موضوع هام يمكن أن ترفع من فاعلية التفاوض . إحتفظ بسجل لهذا أو دونه أمامك .

* لا تذهب إلى المفاوضات بدون أن تدون كل مسألة أمامك . حدد مستوى لطموحاتك ، حد أدنى ، وسعر مبدئى لكل بند . لابد من تصنيف البنود طبقاً لفئات " يجب " .

* لا تصرف فى " حسابك المصرفى من المرونة " والمرونة مثل المال فى حساب دفتر الشيكات . ولابد لكل تنازل تقدمه أن يجعلك تقترب من هدف ما . وإذا إستفقت كافة التنازلات فإنن يصعب تجنب الوصول إلى طريق مسدود .

* لا تنقل نمط تنازلاتك بوضوح وجلاء . إذ يجب على كل تنازل تقدمه أن يدل على تسوية ممكنة . ومع هذا فإن خصمك يجب أن لا يتأكد من أين سيتم هذا التنازل أو إذا كان سينفذ أم لا ؟

• يجب على المشتري أن لا يردوا على المطلب المرتفع بمطلب آخر مضاد له. إذ يجب عليهم أن يصروا على أن يقوم البائع بخفض المطلب الأول قبل تقديم عرض مضاد. وإذا لم يستطع المشترون تنفيذ ذلك، فيجب عليهم أن يتجاوبوا بتقديم عرض يمكن تأييده ولكنه يكون منخفضاً.

• لا تقدم تنازلات إلا بعد أن تعرف كافة المطالب.

• لا تشعر بأنك مجبر على الالتزام بتنازل ما في يند ما. إن الإتفاق الشامل أكثر أهمية من البنود الفردية. أوضح لخصمك أن كافة التنازلات المقدمة على البنود، وأنها قائمة على أساس إتفاق شامل مرضى. ويميل بعض الناس إلى التمسك بالتنازلات المؤقتة بينما يجب عليهم ألا يفعلوا ذلك. وهم يخشون أن تطعن كرامتهم إذا تراجعوا عن الإتفاق المؤقت. ومثل هذه الصرامة والعناد في الموقف قد تكلف كثيراً خاصة إذا لم يظهر خصمك أي تردد.

• لا تقدم تنازلات على أساس "التعويض مقابل شيء آخر" ليس ضرورياً أن تكون التنازلات متوافقة في نوعها. ويمكنك أن تبادل الكثير مقابل القليل، بنود صغيرة مقابل بنود كبيرة، بنود غامضة مقابل بنود واضحة، أشياء غير قابلة للقياس تقابل أشياء قابلة للقياس.

سادساً : الإستماع... أقل التنازلات التي تقدمها تكلفة

كيف نود أن نقدم تنازلاً للطرف الآخر بدون إعطاء شيئا ملموساً له قيمة، إن الأمر سهل وما عليك إلا أن تستمع له، فالإستماع هو أقل التنازلات تكلفة عليك بل قد يكون أكثر أهمية على الإطلاق.

هل أنت تستمع؟ من المرجح أن الإجابة هي: لا وتشير الأبحاث إلى أن الناس بعد إستماعهم لشخص ما يلحظون فياتهم لا يتذكرون غلا جزءاً بسيطاً من الحديث الذي سمعوه بغض النظر عن إعتقادهم بأنهم كانوا يستمعون بإهتمام.

والتفاوض يتطلب الإستماع الجيد ومن المؤسف جدا أن غالبيتنا لا تعلم كيف تستمتع؟ فالإستماع هو أسهل الطرق للتعرف على الإحتياجات وإكتشاف الحقائق. وإذا إستغرقت وقتاً في الإستماع فلا حيلة لك فى التعلم. والمشكلة تكمن فى أن عليك أن تتخلص من بعض العادات السيئة وهذا يعنى أنه يجب عليك أن تنظر فى عين المتحدث ، وتكن يقطاً وتجلس معتدلاً وتقترب منه ، وتكن متفهماً لإستيعاب المعلومات الجديدة، والمتحدث سوف يكافئك على جهودك بأن يسهل عليك الإنتقاط ما يتحدث عنه .

لماذا لا نستمع ؟ مسئولى المتحدث هى السبب الأول من الإحدى عشر اسلوبا التالية والبقية عبارة عن عوائق ذاتية من المستمع تقف فى طريق حسن الإستماع :-

١- معظم الناس يتحدثون قبل أن يفكروا وكلامهم غير منظم ويصعب الإستماع لهم.

٢- توجد أشياء كثيرة فى عقولنا لا يمكن إغسالها فى لحظة وقتية.

٣- نميل إلى الكلام والمقاطعة أثناء الكلام كثيرا جدا.

٤- بتملكنا التلهف على الرد بالبرهان على خلافاتنا مع الآخرين ولا نتحمل الصمت .

٥- نخلص من الكثير مما نسمعه بإعتباره غير مرتبط بالموضوع أو غير هام لنا .

٦- نميل إلى تجنب الإستماع للأحاديث الصعبة لأنها فنية للغاية أو مفصلة أكثر من اللازم.

٧- نحن نسمح لأنفسنا بتشتيت الإنتباه وبعدم التركيز . وما يشتت إنتباهنا يكون أكثر متعة من موضوع المناقشة نفسه .

٨- نحن نتعجل الإستنتاجات قبل وضوح كافة الأدلة .

٩- نحن نحاول تذكر كل شيء بشيء من الصعوبة لدرجة أن النقاط الرئيسية تضيع منا .

١٠- نتقاضى عن بعض الجمل لأنها صادرة عن أناس لا نعتبرهم مهمين.

١١- نحن نميل إلى الابتعاد عن المعلومات التي لا نحبها.

إن نظرة فاحصة إلى العادات السيئة تكشف أن جميعها تتمركز حول موضوع واحد . المستمعون الذين لا يجيدون الإستماع يتركون أنفسهم يتعدون عن المحادثات على أمل اللحاق بها فيما بعد ولسوء الحظ لا يمكنهم اللحاق بها. والإستماع البناء يبدأ بإدراك المرء أن المتحدث يقدم نفسه بشكل مقبول وهو يريدك أن ترى وتصدق ما يقدمه . ذلك مثل الممثل على خشبة المسرح فإن أدائه سيكون أفضل لو إستمتع لما يقوله بكل أحاسيسك.

وعندما يتحدث الناس فإنهم يمتلكون موضوعاً رئيسياً وبعض الأفكار الرئيسية المؤيدة والبرهان على صحة أفكارهم ، وتكمن المشكلة في أن الناس لا يتبعون هذا النمط البسيط لأنهم يخلطون الأشياء . وهم يقدمون الحكايات والأفكار والأشياء غير المرتبطة بالموضوع والدلائل و(الأكثشيات) الفارغة للمستمع لكي يردّها إلى عناصرها الأصلية بمجهود كبير.

كيف يمكننا التغلب على هذا الخليط ؟

يمكننا أن نطلب من الطرف الآخر أن يلخص النقاط الرئيسية والأسباب. وفي وقت ما يمكننا أن نلخص الجمل ونسأل عما إذا كان هذا الموضوع صحيحاً أم لا؟ إذ لا يوجد عيب في أن نقول " أنا لا أفهم هذه النقطة " أو " دعنى أفهم ذلك مباشرة " أو " هل تقصد أن تقول " أو " لست متأكداً عن كيفية ارتباط ذلك بالموضوع " إن الطرف الآخر يريدك أن تفهم كما أنه سيرحب بالفرصة التي تجعله يوضح كلامه وأنت بذلك تصدى له معروفاً.

إستمع بعناية وإهتمام وكما لو كان لزاماً عليك أن تلخص النقاط الرئيسية

لرئيسك . وسوف تجد أن للتفاصيل المؤيدة مكانها إذا أمسكت بالنقاط الرئيسية .
وتعود على تكرار ما قيل بحيث يعلم المتحدث بأنك مدرك لما يقال . وفكرة
أخرى جيدة تتمثل في تعيين فرد ما من فريقك لكي يكون المستمع .

سابعاً : الإستماع الجيد يعنى القدرة على الإقناع الجيد :

الإقتراحات التالية قائمة على أساس إكتشاف (نتائج) أبحاث فى علم النفس
ومثل كافة البحوث فإن التجارب على الإقناع ليست نماذج دقيقة للعالم
الواقعى. إن الحكم التجارى السليم والحس المنطقى لرجال الأعمال هو المسبيل
الوحيد لملء الفراغات التى يتركها البحث.

١ - يفضل بدأ المباحثات بالقضايا سهلة التسوية بدلاً من القضايا الجدلية
إلى حد كبير.

٢ - يتم إحراز تقدم فى القضايا الخلافية إذا تم ربطها بالقضايا التى يسهل
الإتفاق عليها .

٣ - إن رسالة تطلب قدراً كبيراً من تغيير الرأى يحتمل لها أن تحدث تغييراً
أكثراً، وهنا كما هو الحال فى أوجه أخرى فى الحياة، فإن مستوى الطموح
يرتبط بالإجازات .

٤ - وعندما يتعين إرسال رسالتين إحداهما مرغوباً فيها والأخرى غير مرغوب
فيها فيجب عندئذ إرسال المرغوب فيها من قبل الجمهور أولاً.

٥ - يتحسن التقطع والقبول للأشياء إذا تم التأكيد على أوجه التشابه فى المواقف
بدلاً من الإختلاف.

٦ - عندما يتم التأكيد على الرغبة فى التوصل لإتفاق فإنه يسهل التوصل
إلى إتفاق .

٧ - إن إرسال رسالة تثير حاجة أو رغبة أولاً ثم تزود معلومات للتلبية هذه

- الرغبة بتذكرها المرء أفضل من غيرها . ومع هذا فإنه عندما يحدث تهديد شديد نتيجة إثارة رغبة ما أحدثتها الرسالة ، فإن المستمع يرفضها .
- ٨- إن تقديم جانبى قضية ما أكثر فاعلية من تقديم جانب واحد منها.
- ٩- عندما يتم مناقشة مزايا وعيوب قضية معينة يفضل تقديم وجهة النظر المفضلة للمتحدث فى النهاية .
- ١٠- يتذكر المستمعون بداية ونهاية عرض ما أكثر من الوسط.
- ١١- " " النهاية أفضل من البداية خاصة عند تعودهم على نقاط المناقشة والموضوع.
- ١٢- يجب ذكر الخاتمة والإستنتاجات بوضوح بدلا من تركها للمستمع لى يستنتجها هو.
- ١٣- تكرار الرسالة الإعلامية يؤدى إلى التعمق والقبول.

ثامناً : الاعتراضات ... كيفية التعامل معها :

كل صفقة تجارية للشراء أو البيع تتطلب على الرضا وعدم الرضا حيث أن الطرفان عرضة للإعتراف على شيء ما يجب عليهما أن يتغلبا عليه. والفرق بين المفاوضات الناجحة والفاشلة قد يتوقف على كيفية حسن التعامل مع الاعتراضات .

إن أساسيات التعامل مع الاعتراضات واحدة لدى المشتري والبائع ومع هذا فإننا سننظر إليها من وجهة نظر البائع حيث أنه هو الذى يواجه مشاكل أصعب لأنه يجب عليه أن يتعامل مع الاعتراضات بدون الإساءة إلى المشتري. وفى هذا الصدد فإن المشتري له حد من تجاوزات مسموح بها أكثر من البائع .

ويمكن التعامل مع الاعتراضات بفعالية إذا أمسكت بالخيط المؤدى لذلك ، تمرس على إتباع الخطوات التسع الشائعة التالية وسوف تبدأ فى التحسن غدا:-

- ١- قبل لقاء المشتري دون مزايا وعيوب منتج شركتك ومنتج المنافس لك .
- ٢- دون كل إعتراضات المشتري الخاصة بمنتج شركتك أو الخدمة التي تفتكرها .
- ٣- أطلب من زملائك في الشركة أن يحضروا معك جلسة يذكرون فيها الإعتراضات المتوقعة أو المحتمل حدوثها ثم مارس عملية الرد على هذه الإعتراضات كما لو كانت قد أثبتت من قبل العميل .
- ٤- عندما يثار إعتراض ما من قبل المشتري تأكد من أنك تفهمه تماما قبل الرد عليه .
- ٥- بعد تفهمك للإعتراض قرر ما إذا كان سهل أو يصعب عليك التعامل معه . والإعتراضات السهلة هي تلك التي يتم حلها بالأدلة والبراهين المتاحة بسهولة .
- ٦- أعد صياغة الإعتراض في صيغة سؤال يتطلب الإجابة بنعم من المشتري وكمثال على ذلك " هل أفهم من كلامك أنك قلق على تكاليف التشغيل العالية لتسيير السيارة ؟ " وهذا السؤال سوف يفتزع إجابة بنعم من المشتري المحتمل للسيارة والذي إعتراض على تكاليف البنزين والإصلاح المرتفعة .
- ٧- لا تعزز من إعتراض المشتري بأن توافق عليه . إن مندوب المبيعات المذكور أعلاه سيكون غير حكيم إذا قال " نعم إن مصاريف تشغيل هذه السيارة مرتفعة ولكن ... " .
- ٨- إذا كان الإعتراض سهل الرد عليه قدم دليلك على ذلك وأطلب رد فعل إيجابي على الدليل الذي قدمته . وعلى سبيل المثال ، قد يقول مندوب المبيعات " بينما أنت تتوقع أن تكاليف تشغيل بعض السيارات الفارهة تكون عالية فإن هذه ليست كذلك ، وهل تعلم أنه قد أجريت إختبارات أثبتت أن هذه السيارات تستهلك صفيحة بنزين كل ١٥٠ كيلو ، أليس هذا شيء له قيمة ؟ " .

٩- إذا كان الإعتراض صعب التعامل معه ، أعد صياغته فى صورة سؤال قابل للرد عليه "نعم " . ثم أجب على إعتراض العميل.

وكمثال إذا إعترض مشتري السيارة على سعرها المرتفع فقد يقول له البائع: " أفهم من هذا إذن أنك تحب هذه السيارة بيد أنك مهتم بالسعر. هل هذا صحيح ؟ حسناً لا يمكنك أن تجد سيارة أخرى مثلها على الطريق . إنها قوية وآمنة للغاية وتحافظ على قيمتها عند إعادة بيعها كما أنها إقتصادية بحق بصورة عامة. ويمكن لكل فرد أن يمتلك سيارة بيد أنه لا يمكن لكل شخص أن يمتلك سيارة رائعة كهذه. ومن أسباب إمتلاك الأغنياء للسيارة هذه أنهم يعلمون قيمتها العالية. "

إن مدخل الرد على الإعتراضات يكمن فى إرضاء المشتري لأن يعلم أن وجهة نظره مفهومة وعن طريق إعادة صياغة الإعتراض على هيئة سؤال فإنك تنقل له تفهمك وتنتزع منه إجابة بنعم . وعندما يثار إعتراض صعب فإن الأمر يزداد صعوبة لتحريك المشتري إلى الإجابة المثبتة. ويوجد ميل طبيعى لدى البائع للتعبير عن الإلتفاق ويجب كبت ذلك لأنه بصفة عامة شئ غير حكيم لتعزيز الردود السلبية . الإجابات الإيجابية فقط هى التى تساوى تعزيزها.

وإذا ما أثير إعتراض قوى يصعب التعامل معه يجب على البائع أن يتجاوب بأن يؤكد على مزايا المنتج الأكثر أهمية عند المشتري . ودائماً يفضل التعامل مع الإعتراضات الصعبة على الأسعار بهذا الأسلوب. وتطبق المبادئ أعلاه ليس فقط فى عالم التجارة ولكن فى العالم الإجتماعى أيضاً. ودائماً تثار الإعتراضات فى الحياة اليومية. ومن المفيد أن تعرف كيف تتعامل معها حينما تثار وأينما تظهر.

تاسعاً : كيف تبين وجهة نظرك :

إن رجل المبيعات عبارة عن مفاوض لديه وجهة نظر ما يرغب في إقناع المشتري بأنها سليمة وصحيحة. والمشتري لديه مجموعة من العقائد والباع لديه مجموعة أخرى . إن تبادل وجهات النظر يعتبر عملية تفاوض - عملية صعبة للغاية لأن الأفكار والآراء مثل الممتلكات لا يحب الناس أن يتخلوا عنها. وتوجد ثماني نقاط عليك أن تتذكرها إذا أردت لوجهة نظرك أن تنتقل وتُسود عند غيرك وهي نقاط يسهل إتباعها ولن تتساها أبداً:-

١- تكلم قليلاً واستمع كثيراً فالشخص الآخر يرغب في التعبير عن نفسه وإذا حافظت على هدوءك فإنهم سيتكلمون وسوف يردون عليك بأن يكونوا أكثر إتباعاً عندما تتكلم.

٢- لا تقطع حديث المتحدث فقطع الحديث يفضب الناس ويعيق عملية الإتصال.

٣- لا تكن عدوانياً ميالاً للشجار. وتوجد أسباب وجيهة لإحترام الشخص الذي يتحدث بصوت رقيق. ومن الصعب على الفرد أن يكون حازماً بأسلوب معتدل ومسيطر على النفس من أن يكن فظاً، صوته عال وساخر. إن أسلوب الشخص رقيق الصوت يشجع الآخرين على تبني نفس المعاملة. والإتجاه الجدلي لا يغير من الآراء .

٤- لا تكن متعجلاً في طرح وجهات نظرك . وكمبدأ عام يفضل أن تحصل على وجهة نظر الشخص الآخر كاملة قبل أن تعبر عن وجهة نظرك.

٥- أعد ذكر موقف وأهداف الشخص الآخر بمجرد أن تفهمها. إذ يحب الناس أن يطموا أن الآخرين يفهمونهم . وهذا تنازل غير مكلف لأن تقدمه.

٦- تعرف على النقطة الرئيسية وتمسك بها وتجنب النزوع إلى إرباك نفسك بالجدال والمناقشات وتكلم فى نقطة واحدة فى وقت واحد.

٧- لا تحيد عن النقطة الرئيسية وإجعل الطرف الآخر لا يحيد عن الموضوع. وهذه الإعادة لها ميزة أخرى ، حيث أنها تتطلب منك الإستماع الجيد له قبل هذه الإعادة ، ثم صياغة وجهة نظرك بمفردات قريبة من مفرداته .

وتوجد ثلاثة أساليب للحد من الإنحراف عن الموضوع الرئيسى:-

(أ) وافق على بعض النقاط غير الأساسية بصورة مؤقتة لغرض المناقشة والجدال .

(ب) وافق لى تناقشها فيما بعد .

(ج) حاول أن تعامل الخروج عن الموضوع بإعتباره بعيداً عن الموضوع الرئيسى إلى حد ما وليس مرفوضاً.

٨- كن " مع " وجهة النظر وليس " ضدها " وفضل الناس التعاون عن الصراع، والأفكار المذكورة أعلاه تؤدي إلى الدرب الصحيح وعندما تفكر فى بيع وتوصيل وجهات نظرك وبيع منتجاتك والفوز فى مناظرة ما فإنك ستجد أنها جميعا تشترك فى أشياء كثيرة.

عاشراً : مهارات التفاوض بالهاتف :

١- كيف ؟

لا تفاوض باستخدام الهاتف إلا إذا كنت مضطراً لذلك . وإذا كان لزاماً عليك ذلك فعليك إذن أن تتأكد من أنك أنت - وليس خصمك - مستعد تماماً. وهذه النصيحة تضمن توفير مالك ونزول الكرب بك. والناس " تنتابهم الفوضى " عندما يتحدثون فى الهاتف مرات كثيرة .

وهناك مناسبات يكون فيها الهاتف أكثر كفاءة من المباحثات وجها لوجه. وحتى في هذه المناسبات فإنه من الضروري والأساسى جدا أن نكون على وعي بالمخاطر الكامنة الشائعة فى المكالمات الهاتفية:

- * الشخص الذى يبدأ المحادثة أولا له ميزة المفاجأة .
- * من السهل حذف الأمور الهامة.
- * يوجد ضغط يجعلك حاسما وأن تقترب من نهاية الصفقة والمكالمة.
- * إن العمليات الحسابية للبسيطة تصبح صعبة بموجب ضغط الوقت.
- * المكالمات تكلف مبالغ (خاصة إذا كانت لمسافات طويلة) ونحن نميل إلى أن نكون على وعي بها أكثر مما ينبغي .
- * من الصعب على الفرد أن يستمع ، فإن عقولنا تتساق وراء أمور أخرى.
- * الشخص الذى تطلبه قد يكون غير منظم حيث لا يستطيع أن يجد الملف والقلم أو حتى السكرتيرة.
- * لا تستطيع أن ترى رد فعل الطرف الآخر .
- * لايمكن تقديم الدليل أو فحصه .
- * عادة تتم المكالمات الهاتفية عندما يكون المثلثى لها لديه أشياء أخرى فى عقله يفكر فيها .
- * يصعب على الفرد أن ينأى عن أن يقاطعه أى شىء.
- لابد من إضافة ثلاثة أمور أخرى إلى هذه القائمة الطويلة من عقبات الطريق حيث أن كل واحد منها يمكن أن تكن مصيبة وكارثة .
- أ- من السهل أن تسيء فهم خصمك على الهاتف أكثر من المباحثات وجها لوجه.
- ب- لا يوجد وقت كافى للتفكير .

ج- يسهل على الطرف الآخر كثيراً أن يرفض طلباً لك عندما لا يراك.
ومفاوضات الهاتف ليست جيدة أوسيلة بصورة متأصلة وهي أحياناً تكون
السبيل الوحيد المعقول للتجارة . ومع هذا ، فإن الناس يرتكبون بالفعل أخطاءً
قاذحة ومكلفة في الهاتف لا يمكن أن يرتكبوها بدون الهاتف . وجميعنا قد فعل
ذلك وأقول أن المفاوضات بالهاتف خطيرة إذ لا يجب الإقتراب منها بصورة
عشوائية . وإذا إستطعت أن تتجنبها فذلك أفضل بكثير .
وإذا لم تستطع فإن الأوامر والنواهي المذكورة بعد ذلك ستساعدك في التعامل
معهها بإسلوب ملائم .

٢- ما أفعله وما لا أفعله :

- ما يلي ذكره هو عدد من أوامر ونواهي المفاوضات بالهاتف وهي مقبولة
ومعقولة بيد أنها تنسى مراراً في خضم إنجاز الأمور . وسوف نبدأ بالأوامر :-
- إذا اتصلت فعليك بالإستماع . وأعرف الموضوع بالكامل ثم عاود الإتصال .
- تكلم قليلاً . وكلما قل كلامك كلما زاد كلام الطرف الآخر .
- حاول تجربة المحادثة التليفونية قبل أن تتصل بالطرف الآخر .
- أعد قائمة بما ستحدث فيه لتجنب حذف أي شيء .
- ضع آلة حاسبة على مكتبك .
- ضع أوراق العمل على مائدة فسيحة أمامك .
- دون ملاحظاتك وضعها في ملفات بسرعة .
- أكد على الإتفاقات بسرعة بإسلوبك الخاص بك .
- كن جاهزاً بعذر لقطع المحادثة .
- إذا كنت تخشى أن تؤخذ مكالماتك على أنها دليل على الضعف فعليك أن
تمهد الجو لها مسبقاً .

٣- أشياء يجب إتجازها لجعل مفاوضاتك بالهاتف أكثر فاعلية فإنه توجد أشياء أخرى يجب أن لا تفعلها :-

التواهي هي :

- لا تتخبط في تفاوض بالهاتف بينما أنت في منتصف إجتماع للموظفين.
 - لا تفاوض على أمر ما إلى نهايته إلا إذا فهمته ولديك الموقف المعد سلفاً له.
 - لا تدفع نفسك إلى إتخاذ قرار سريع بسبب إرتفاع رسوم الهاتف .
 - لا تتردد في معاودة الإتصال إذا إكتشفت خطأ في الحساب .
 - لا تخف من إعادة فتح الكلام في موضوع هام . وإذا حدث بعد أن فكرت ملياً وكانت الصفقة التي أبرمتها تبدو سيئة فلتكن لديك الشجاعة لمعاودة الإتصال.
- إن مفاوضات الهاتف تنجح تماماً عند الشخص الأفضل تجهيزاً وإستعداداً لها . وتوجد مناسبات أخرى قليلة في عالم التجارة عندما يكون العائد على الوقت المستثمر كبير ومرتفع .

٤- المفاوضات بالهاتف : متى تنظر إليها بعين الإعتبار؟

بالرغم من أفضلية المباحثات وجها لوجه إلا أنني أتعهد في أوقات ما أن أختار الهاتف كوسيلتي للتفاوض .

إن الهاتف أداء عظيمه لشد إلتباه من يصعب الحديث معهم في غير الهاتف . ومعظم الناس يجدونه أنه قريب من المستحيل أن يتركوا جرس الهاتف يرن بدون الرد عليه . وبمجرد أن يلتفتوا سماعة الهاتف فإنه يصعب عليهم إعادتها مكانها مرة أخرى . ومنذ وقت مضى علم أحد مذيعي راديو شيكاغو أن أحد المصارف قد سطر عليه اللصوص .

وقام بالإحصاء بنصره على خط راديو مرسل مستقبل . من تعتقد أجاب على الهاتف ؟ اللص . فهو لم يستطع أن يقاوم الرد على الهاتف الذى يرن . والشئ الأكثر من هذا فى عدم تصديقه هو أن اللص ظل على الهاتف يتحدث ويرد على الأسئلة بعد أن أحاطه البوليس من كل جانب وعندما أمسك به البوليس فقد أنهت المحادثة . وقد وجد المستمعون صعوبة فى تصديق مثل هذا الرجل تحت هذا الضغط الهائل يجلس هكذا متحدثا فى الهاتف أما علماء النفس فلم يندهشوا لهذه الدرجة حيث أن السارق كان يتصرف بأسلوب عادى طالما كان الحديث يتناول الهاتف الذى يرن .

- ٥- إن الصفقات السريعة عادة تكون سيئة لطرف أو للآخر .
- إن التفاوض بالهاتف هو أسرع وسيلة لعقد الصفقات السريعة .
- وبالرغم من هذا ، فإنه يفضل فى أوقات ما أن يتم التعامل بهذا الأسلوب بدلا من أن يتم التعامل وجها لوجه . ويمكن أن يساعدك الهاتف على:-
- أن ترفض بسهولة أكثر .
- أن تبدو غير مهتم .
- أن تبدو صارما وقلما .
- أن تظهر وكأنك مصمم على موقفك .
- أن تقطع المباحثات .
- أن تحد من الفروق فى المكثاة .
- أن تحد من تدفق المعلومات .
- أن تتحدث ولكن لا تسمع .
- أن تقاطع المتحدث مرارا .
- أن تخفض التكاليف .

لكن تذكر : يمكن لصفات الهاتف أن تكن لصالحك فقط إذا كنت أكثر تجهيزا أو إستعدادا من الطرف الآخر .

حادى عشر : كيف تهزم عواطفك وحساسيتك أثناء التفاوض ؟

١ - العواطف :

تلعب العواطف دورا قويا فى التفاوض لأن الناس يكتشفون أن من الصعب عليهم أن يتحملوا الانفجارات العاطفية الغير متوقعة ونحن نتكبد مشقة هائلة لإخفاء الغضب والرعب واللامبالاة أو الإكتئاب . وعندما يطلق الطرف الآخر الغنان لعواطفه فإننا نجد أنه من الصعب علينا أن نتغلب على ذلك والناس الذين يتسببون - من خلال سلوكهم - فى إثارة عواطف أشخاص آخرين يبدؤون فى التساؤل عما إذا كانوا هم أنفسهم قد بالغوا فى الضغط أكثر من اللازم على هؤلاء الأشخاص. وهم يخشون من أن يفلت زمام الأمور. والأفعال العاطفية تولد ردود أفعال عاطفية ويمكن للخصم العاطفى أن يكسب المبادرة كما يمكن إيجاد الانفجار العاطفى المفاجيء لإختبار تصميم الطرف الآخر وهز ثقته بنفسه أو لإجباره على إعادة تقييم أهدافه أو وضعه للتفاوضى .

والعواطف تحكى قصة ما إذ أحيانا يستخدم الغضب لتدعيم موقف ما والدموع للتوسل طلبا للرحمة والرعب للم شمل الفريق مع بعضه البعض والفتور فى المشاعر بإظهار اللامبالاة والعواطف تشبه عدسات الزوم فى أنها تضع فى بؤرة التركيز الكلمات والأفكار التى لولا ذلك لمرت بدون أن يراها أحد أو يسمع عنها. وأفضل طريقة للتغلب على انفجار العاطفة ان تتعامل معها ببرود وإذا اصابك الإضطراب فقد ينحدر التفاوض إلى نقاش وجدال.

إن الفرد الذى يستطيع الحفاظ على رباطة جأشه تحت ظروف التوتر ينظر إليه باحترام.

ويطلق الإيطاليون على هؤلاء الناس " الرجال المحترمون " . وعندما يتحول جو التفاوض إلى العاطفة حاول أن تركز الإهتمام على قضايا معينة بالتركيز في المناقشة على الوقائع بدلا من المشاعر. حاول إعادة صياغة تعليقات الشخص الآخر بإظهار أنك تتفهم وجهة نظره . اطلب راحة من التفاوض . وكلما زاد تمسكك بالأسلوب العقلاني كلما زادت صعوبة الطرف الآخر في إثارة العواطف والإفعال . أنا لا أؤيد العروض العاطفية المتعددة وتذكر أن بعض الناس يظهرون العواطف لإيصال مشاعر لا يشعرون بها. وهناك آخرون ماهرون في تغطية مشاعرهم الجارفة . كن متشككا وعامل الأمور ببرود .

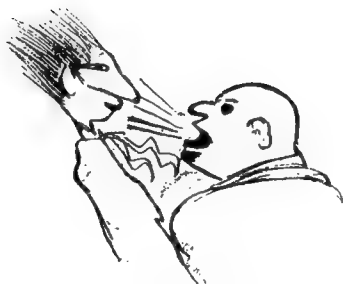
أعرف الحكاية قبل أن تقلل من طلباتك أو طموحاتك إذ يوجد الكثير من الممثلين البارعين حولك.

٢- العواطف : الثمن الذي تدفعه إذا فقدت رباطة جأشك

عندما تتحكم العاطفة في الناس فإنهم لا يفكرون بوضوح وتشير التجارب إلى أن الناس يشوهون الحقيقة ولا يستمعون لغيرهم ويلتقطون فقط الأشياء التي تتناغم " تتوافق " مع مطالبهم العاطفية . وعندما يكونوا خائفين فإنهم يرون الآخرين على أنهم خائفين وعندما يكونوا في حزن يبدو الآخرون لهم في حزن وعندما يغضبون يبدو الآخرون غاضبين . والشخص العاطفي يفقد صلته بالواقع وقد كتب أرسطو ما يلي منذ ألفي عام عن التحريف والعواطف :-

من السهل خداعنا تحت تأثير المشاعر الجياشة . إن الجبان تحت تأثير الخوف والعاشق تحت تأثير الحب لديهما أوهام تتمثل في أن الجبان يعتقد أن أمامه عدو لسبب تافه والعاشق يرى أن التي أمامه هي عاشقته لسبب تافه أيضا . وكلما زادت سرعة الفرد للحساسية كلما قل تخيله لهذا السبب التافه . وبصورة مماثلة فإنه من السهل خداع أي شخص عندما يكون غضبان أو تحت تأثير أي

رغبة قوية وكلما زاد إستسلام الفرد للمشاعر كلما زادت فرصة خداعه .
إن العواطف سلاح ذو حدين فهي يمكن أن تظهر أنك تهتم بالفعل أو أن بإمكان
الطرف الآخر أن يقتنعك بالطرق الملتوية بأن الصفقة الجيدة تبدو وأنها غير
عادلة . ولقد رأيت أناسا يلجئون إلى الطريق المسدود لأسباب عاطفية- وهي
أسباب لم يكن لها أى مبرر عقلانى عندما يستعيد الطرفان هدؤهما مرة
أخرى بيد أن الأمر عندئذ أصبح قد فات أوانه . وأصبحت الصفقة تمثل شخصية
المتناقضين اللذين لا يمكن جمع شملهما مرة أخرى (لا يمكن إصلاح ما أفسده
فقدان المفاوض لرباطة جأشة) ونحن ندفع سبب فقدان رباطة الجأش .



الباب السادس

دراسة حالة وتقييم الأداء التفاوضي

CASE STUDY AND EVALUATION OF NEGOTIATING PERFORMANCE



الباب السادس

دراسة حالة وتقييم الأداء التفاوضي

أولاً : من هو المفاوض الماهر؟

ثانياً : أقوال عن التفاوض .

ثالثاً : الوصايا الإثنتي عشرة للتعامل مع الصراع .

رابعاً : حالة تطبيقية: المعلم شوكة المفتاح ملك المزايدات .

خامساً : حوار تفاوضي .

سادساً : ضع قدراتك التفاوضية في الميزان .

أولاً: من هو المفاوض الماهر ؟

WHO IS A CLEVER NEGOTIATOR ?

التفاوض من أكثر المهام صعوبة التي يمكن للفرد أن يؤديها . فهي تتطلب مزيجاً من سمات عديدة لا تتوفر في المهن . وتتطلب عملية التفاوض ليس فقط الحس التجارى السليم ولكن تفهماً حاداً للطبيعة البشرية أيضاً . إن مائدة المساومة هي مركز الدراما العنيفة . ولم أر مكاناً ما في عالم التجارة حيث تجتمع القوة والإقناع ، والإقتصاد والتحفيز ، والضغط من الشركاء ، حيث يتركز كل ذلك في أسلوب واحد وإطار ضيق للوقت . ولا يوجد في أى مكان احتمال للحصول على عوائد استثمارية كما في حجرة التفاوض .

وما يلي إثنتى عشرة سمة تبحث عنها في المفاوض الجيد:-

- ١- القدرة على التفاوض بفاعلية مع أعضاء شركته وكسب ثقتهم .
- ٢- الإستعداد والإلتزام بالتخطيط الدقيق والقواعد والبدائل والشجاعة على الإستثمار والتأكد من صحة المعلومات .
- ٣- الحكم السليم ، القدرة على التمييز بين القضايا الحقيقية الأساسية والقدرة على تحمل الصراعات .
- ٤- الشجاعة والإلتزام الشخصي بالوصول إلى الأهداف العليا والمخاطرة الناتجة عن ذلك .
- ٥- الحكمة والصبر ومن ثم إنتظار حتى تظهر رؤية بأكملها .
- ٦- الإستعداد للمشاركة مع الخصم ومع الزملاء في الشركة التي يعمل بها بمعنى التعامل على المستوى الشخصى والتجارى معهم .
- ٧- الإلتزام بالنزاهة وإرضاء كافة الأطراف .
- ٨- القدرة على الإستماع بعقل متفتوح .

٩- إمتلاك البصيرة على النظر إلى المفاوضات من وجهة نظر الطرف الآخر
بمعنى أن ترى القضايا الشخصية الخفية التي تؤثر على النتائج .
١٠- الثقة بالنفس القائمة على أساس المعرفة والتخطيط والتفاوض بطريقة
مليمة .

١١- الإستعداد للإمتعانة بخبراء الفريق الذى تعمل معه .
١٢- الشخصية المتوازنة ، أى الشخص الذى يعرف كيف يتفاوض مع نفسه
وأن يضحك قليلا والذى ليس بحاجة شديدة إلى أن يحبه الآخرون هو
الشخص الذى يحب نفسه .

هل يمكن لأى شخص أن يتناسب مع إعلان صعب كهذا؟
من المرجح لا. ومع هذا وعندما تكون المخاطر عالية فإن البحث عن الشخص
المناسب يؤتى ثماره وتؤكد الأبحاث والمنطق السليم على أن المفاوض الماهر
يعود دائماً بالصفقات الربحية .



ثانيا : اقوال عن التفاوض

- ١- عندما يطلب الفرد من الناس أن يغيروا المفاهيم القديمة بقبول المفاهيم الجديدة فكأنك تطلب منهم أن يتخلصوا من أصدقائهم القدامى .
- ٢- إن الوقت يحقق المطلوب بدرجات بطيئة .
- ٣- الدبلوماسيون يهتمون أكثر مما ينبغي بالتفاصيل الصغيرة لجدول الأعمال ولا يفعل ذلك رجال الأعمال إذ أنهم كلما يفكرون فيها كثيراً ونتيجة لذلك فإنهم قد يخسرون صفقات جيدة .
- ٤- قال "السير فرانسيس بيكون" الفيلسوف الإنجليزي في القرن السابع عشر (نحن نسعد كثيرا عندما نرد بسرعة، ولكن القليل منا هم الذين يجيدون التفكير بطريقة إرتجالية ونحن نصل إلى الفضل الرئود فى السياره عند عودتنا للمنزل) .
- ٥- لا تقع فى غرام دائم مع افتراضاتك ، إذ عليك التأكد من صحتها ، فهي ليست صحيحة أو خاطئة إلى أن تثبت ذلك .
- ٦- تكمن المشكلة فى أن معظمنا يرغب فى أن يبدو كاملاً .
- ٧- العواطف قد تدعوك لأن تحكى قصة ما ، إذ أحيانا يستخدم الغضب لتدعيم موقف ما والدموع للتوصل وطلب الرحمة ، والرعب لجمع شمل الفريق والفتور فى المشاعر لإظهار اللامبالاة .
- ٨- العواطف تشبه عدسات (الزوم) فى أنها تضع فى بؤرة التركيز الكلمات والأفكار التى لولا العواطف لمرت دون أن يراها ويسمع عنها أحد
- ٩- كتب أرسطو منذ ألفى عام عن التحريف والعطفـــــــــــــــــــــــف
(من السهل خذافا تحت تأثير المشاعر الجياشة، إن الجبان تحت تأثير الخوف والعاشق تحت تأثير الحب الإنسان لديها أهوام تتمثل فى أن الجبان يعتقد أن أمامه دعو لمسيب تافه والعاشق يرى أن التى أمامه عاشيقته لمسبب تافه أيضا وكلما زادت سرعة الفرد للحساسية كلما قل تخيله لهذا المسبب التافه) .

١٠- جميع الناس بحاجة إلى إثبات وجودهم وأهميتهم ، والآناس الآخرون يكونون بمثابة مرآة عاكسة نرى فيها وجودنا وأهميتنا وعندما يعترف الآخرون بأهميتنا ، فإننا نكتشف أنه من السهل علينا أن نراها أيضا، وأن المشاكل قد تنشأ عندما لا يعترف الآخرون بأهميتنا.



ثالثاً : الوصايا الإثنتى عشرة للتعامل مع الصراع

TWELVE RECOMMENDATIONS TO DEAL WITH CONFLICTS

إثنتى عشرة طريقة للتعامل مع أى صراع أو مشكلة :-

- ١- لا تكن مباشراً وحاول أن تلمح للمشكلة التى تضايقك من بعيد
- ٢- حاول أن تجد أى شىء خارج نطاقك تصب عليه اللوم
- ٣- حاول أن تبحث عن كبش فداء معين.
- ٤- حاول أن تبذل مجهوداً لتخفف من حدة الموقف أو لتعايش مع الموقف حتى وإن كان هذا المجهود سلبياً .
- ٥- أفصح عن نفسك ولا تكتم مشاعرك ولجعل الآخرين يفهمون حقيقة مشاعرك إلا فى بعض اللحظات التى تتطلب ذلك ولا تكشف عنها فيما بعد إلا للأصدقاء أو من تثق فيهم ويكون هذا سراً .
- ٦- حاول أن تبحث عن مزيد من التوضيح والمعلومات عن الموقف .
- ٧- حاول أن تعبر عن مشاعرك ، وإشغل نفسك وطاقتك ومجهوداتك فى أنشطة أخرى مختلفة.
- ٨- إستمع إلى مزيد من المعلومات وحاول أن تجمع أكبر قدر منها عن طريق كلامك مع من يهمه الأمر .
- ٩- حاول أن تتغاضى عن بعض الضغوط عليك ، بدلا من التعامل مع الصراع والدخول فيه.
- ١٠- حاول التصالح بكل جهدك.
- ١١- حاول أن تشكو للآخرين من ظلم الموقف الذى تقف فيه.
- ١٢- حاول أن تبذل أقصى المجهودات للوصول إلى أفضل البدائل لحل الموقف.

المعلم شوكة المفتاح ملك المزايدات

تقدمت شركة الابتكار الحديثة لصاحبها المعلم شوكة المفتاح الى إحدى المزايدات السنوية التي تشرف عليها هيئة المزايدات الحكومية لبيع مخلفات الشركات والهيئات الحكومية المختلفة .

وحضر في اليوم المحدد عدد كبير من أصحاب ومندوبي بعض الشركات الذين تعودوا المشاركة في مثل هذه المزايدات وكان من بينهم شوكة المفتاح ، ومعه مدير أعماله مبدع الكسيب وكانوا قد إتفقا بعد معاينة البضائع أن أعلى سعر سوف يقدمونه الى مزاد العربات المستخدمة هو ٦٥٠٠٠٠٠ جنيه .

وعندما ألقى المعلم شوكة نظرة فاحصة لوجوه الحاضرين إكتشف وجود المعلم دومة المزرجن وهو من أخطر منافسيه وحذر منه مدير أعماله مبدع الكسيب .

وعند بداية المزاد أشار المعلم شوكة لمدير أعماله مبدع أن يدخل المزاد بمقدار ١٥٠٠٠٠ جنيه وكما توقع المعلم شوكة تقدم المعلم دومة بمبلغ ٢٥٠٠٠٠ جنيه. وهم مبدع الكسيب أن يرفع المبلغ مرة أخرى ولكن المعلم شوكة منعه وطلب منه الاعتذار عن الإستمرار في المزايدة وسط إستغراب مدير أعماله ومن حوله والذين أيضاً رفضوا الإستمرار في المزاد .

وفي طريق عودتهم الى شركة الابتكار سأل مبدع الكسيب معلمه شوكة المفتاح عن تفسير ما حدث فأجابته أننا: عندما ننسحب لن يزايد أحد خوفاً من التورط ولكن ذلك لا يعنى فوز المعلم دومة المزرجن بالمزاد ، حيث أن هيئة المزايدات كانت قد حددت الحد الأدنى بمبلغ ٥٠٠٠٠٠٠ جنيه وطالما أن أحداً لم يصل إليه ، فسوف تدعونا الهيئة لأننا نمثل المعر الثاني بعد المعلم دومة لعل ممارسة بيننا للوصول لسعر قريب من الحد الأدنى. وإسحابنا يعنى أننا لم نتشدد أو نختلف مع هيئة المزاد بل تركنا الآخرين يقومون بهذا الدور وبالتالي فى الجلسة التالية سوف تكون فرصتنا أحسن .

الأسئلة :-

١- المطلوب منك دراسة هذه الحالة وتحليل موقف المعلم شوكة المفتاح ؟

٢- ماذا تفعل لو كنت مكان المعلم دومة المزرجن في الجلسة التالية ؟

٣- ما هو أفضل طريق في رأيك للفوز بالمزاد ؟



PROMOTION الترقية

عقاد الدمرداش المدير العام
 غلبان المنسي موظف
 فصيح الطويل موظف

- الموظف	- سيدى المدير العام منذ أن عينت فى وظيفة رئيس وحدة الشكاوى منذ عشر سنوات وأنا لم أحصل على ترقية .
- المدير العام (عقاد الدمرداش).	- إسمع يا غلبان أنت تحمد ربنا أنك ماسك وظيفة مهمة زى دية فيه نامس بيحسدوك عليها .
- الموظف (غلبان المنسي).	- العلية سعادتك مش محتاجه حسد وياريت تتقل حد منهم ليها .
- المدير العام (عقاد الدمرداش).	- ياراجل حد يرفض النعمة ، أهوه بكره تسبب ده كله وتخرج على المعاش .
- الموظف (غلبان المنسي).	- يعنى حضرتك تقصد أننى سوف أبقي فى الوظيفة كمان عشر سنين ده يبقى موت .
- الموظف (فصيح الطويل).	- وأنت تعبان فى إيه فى الوظيفة ، مجموعة شكاوى بتسجلها ، ولك ميزة أنك بتتعرف على كل أسرار الشركة .

<p>- قول له يا سيدى علفشان يحمد ربنا .</p>	<p>- المدير العام (عقاد الدمرداش).</p>
<p>- هذه هى المصيبة أن الشكاوى ما حدش بيهتم بيها بعد جمعها.</p>	<p>- الموظف (غلبان المنسى).</p>
<p>- سأل ولد أبوه ماذا تفعل يا أبى قال أبوه أكتب خطاب ، قال الابن لمن يا أبى ، فقال الأب لعمك يا ابنى ، فقال له الابن ولكنك يا أبى لا تعرف الكتابة فقال الأب وهل عمك يستطيع القراءة .</p>	<p>- الموظف (فصيح الطويل).</p>
<p>- ماذا تقصد يا سيد فصيح.</p>	<p>- المدير العام (عقاد الدمرداش).</p>
<p>- إنها مجرد نكتة ياسيدى .</p>	<p>- الموظف (فصيح الطويل).</p>
<p>- إنها ليست نكتة ولكنك تحاول أن تزيد من آلامى.</p>	<p>- الموظف (غلبان المنسى)</p>
<p>- دعونى الآن أتكلم معكم بصراحة ، بصوت منخفض (أهو نحن لا نخاف إلا من كذب الصراحة هذه) .</p>	<p>- المدير العام</p>

<p>- إن إختيار أى موظف لموقع معين يخضع لقواعد وإجراءات وفحص دقيق جداً ، ونعم القرار يأخذ بعض الوقت من أجل التشاور والتأكد من صلاحيته وأنت ياسيد غلبان لم تختار لهذا المنصب من فراغ ، حيث تمت مراعاة شخصيتك المناسبة ومؤهلاتك وخبراتك.</p>	<p>- المدير العام.</p>
<p>- (إبتسامة ساخرة) إنك حقاً ياسيدى المدير كنت صريحاً أكثر من اللازم قاسم زميلى الموظف هو خير دليل على إختيار الرجل المناسب فى المكان المناسب وخبرته الطويلة فى الجلوس صامتاً على مكتبه تعنى أنه يتمتع بالهدوء الذى يمثل إحدى المتطلبات الهامة لشغل هذه الوظيفة.</p>	<p>- الموظف (فصيح).</p>
<p>- إنها أمانة يا بنى فى رقبتي ، وقضية الإختيار للمواقع القيادية مش نعبة .</p>	<p>- المدير العام (العقاد).</p>
<p>- لكن ياسيدى إختيارى كان نتيجة أن رئيس وحدة الشكاوى السابق ثار على الوضع بطرق أخرى وكتب فى سعادتك شكاوى وتم نقله الى محافظة بعيدة.</p>	<p>- الموظف (غلبان المنمى)</p>
<p>- يبقى سيادة المدير عنده حق فى إختياره لأنه عارف إنك ياسيد غلبان لن تفعل مثل رئيس الوحدة السابق وتكتب شكاوىي للأكك راجل طيب ولا أقصد أن أقول - جبان وإياك أن تفهمني غلط .</p>	<p>- الموظف (فصيح)</p>
<p>شوفت يا غلبان أنا بأخدمك أد أيه وأنت مش بتقدر خدماتي لك .</p>	<p>- المدير (العقاد)</p>

<p>- أنا أقترح عليك يا غلبان أنك تعمل حاجة جديدة عشان تبين أنك غير رئيس الوحدة السابق وهى أن ترسل خطاب يحمل كل معانى التبجيل والشكر والتقدير لرئيس مجلس الإدارة على بصيرة المدير العام النافذة وتدعو الى الله أن يطيل فى عمره وحياته عشان يرفقك بعد كده.</p>	<p>- الموظف (فصيح).</p>
<p>- وهوه رئيس مجلس الإدارة هيهتم بكلامى ، إذا كان لا يهتم بالشكاوى .</p>	<p>- الموظف (غلبان).</p>
<p>- فى الحالة ديه سوف يهتم جداً .</p>	<p>- الموظف (فصيح) .</p>
<p>- أعتقد كده يبقى إحنا بنحل مشاكل بعضنا بالتعاون فيما بيننا .</p>	<p>- المدير (العقاد).</p>



سادساً : قدراتك التفاوضية في الميزان
EVALUATING YOUR NEGOTIATION SKILLS

السؤال	١	٢	٣	٤
١- هل تقبل على المفاوض وأنت مستعجدا؟	لا	حسب الموقف	أحيانا	كثيرا
٢- هل تشعر بعدم الراحة عندما تواجه صراع؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣- هل تصدق كل ما يقال لك أثناء التفاوض ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٤- هل يهكم أن يحب الآخرون ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٥- هل أنت متفائل أثناء عقد الصفقات ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٦- هل تبدو منافسا عنيدا في التفاوض ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٧- أفضل أن يحسب الطرفان ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٨- هل تشعر بالسعادة عندما تهزم الطرف الآخر	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٩- هل تميل إلى التهديد ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
١٠- هل تعتقد أنك جيد التعبير عن وجهة نظرك ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١١- هل تنصت جيدا للآخرين	لا	نادرا	أحيانا	دائما
١٢- هل تنزعج عند المواقف الغامضة ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا

١	٢	٣	٤	السؤال
دائما	أحيانا	نادرا	لا	١٣- هل تتجنب من يعارضوك ؟
لا	نادرا	أحيانا	دائما	١٤- هل تتفاوض مع زملائك في العمل لتحديد الأولويات؟
لا	نادرا	أحيانا	دائما	١٥- هل تعتقد أنك ناجح في التفاوض مع رئيسك ؟
لا	نادرا	أحيانا	دائما	١٦- هل تحب إستشارة الآخرين عند التفاوض مع رئيسك؟
لا	نادرا	أحيانا	دائما	١٧- هل تعتقد أنك تقود الآخرين بنجاح ؟
لا	نادرا	أحيانا	دائما	١٨- هل تستطيع التكبير وأنت تحت ضغط معين ؟
لا	نادرا	أحيانا	دائما	١٩- هل تعتقد أنك مشغول أو بالغ ماهر ؟
دائما	أحيانا	نادرا	لا	٢٠- هل تعتقد أنك شخص مثالي ؟
دائما	أحيانا	نادرا	لا	٢١- هل يحترمك الآخرون ؟
دائما	أحيانا	نادرا	لا	٢٢- هل تعتقد أنك لبق وعاطف ؟
دائما	أحيانا	نادرا	لا	٢٣- هل أنت شخص مبتكر ؟
دائما	أحيانا	نادرا	لا	٢٤- هل أنت شخص نزيه ؟
دائما	أحيانا	نادرا	لا	٢٥- إذا إمتلكك القوة فهل تستخدمها ؟

المسـؤال	١	٢	٣	٤
٢٦- هل تفهم لغة الجسد ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٧- هل تستنتج دوافع ورغبات الطرف الآخر ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٨- هل تحب التعامل مع الطرف المضاد ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٢٩- هل تشعر بالملل عند المنافسة لوقت طويل ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٠- هل تحب التعامل مع الأهداف السهلة ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣١- هل تعتقد أنك تتحلى بالصبر ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٢- هل أنت حساس لقضاياك الشخصية ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٣- هل تعمل على رضا خصمك ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٤- هل تكره القيود والقروض على سلطاتك التفاوضية ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٥- هل تستثمر القيود المفروضة على سلطاتك التفاوضية ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
	دائما	نادرا	نادرا	لا
٣٦- هل تستسلم بسهولة ؟	لا	نادرا	أحيانا	دائما
٣٧- هل تحب المخاطره ؟	دائما	أحيانا	نادرا	لا
٣٨- هل ترفض المجازفة المالية ؟				

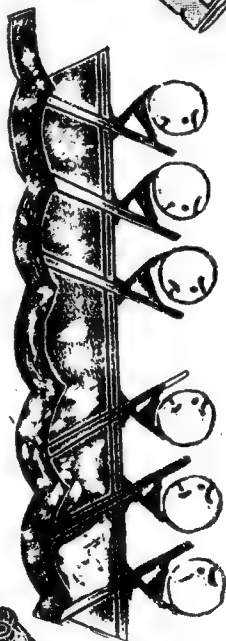
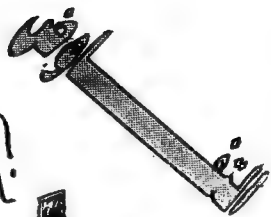
المسؤول	١	٢	٣	٤
٣٩- هل لا تستريح لمن هم أعلى منك مركزاً ؟	دائماً	أحياناً	نادراً	لا
٤٠- هل تتحقق من صحة ما يقوله لك الآخرون ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤١- هل تستطيع أن تستخدم البدائل بسرعة ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٢- هل يحب الناس الحديث معك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٣- هل تحب قيادة الآخرين ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٤- هل تستطيع أن تقول " لا أفهم " أكثر من مرة ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٥- هل تستطيع حفظ أسرارك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٦- هل تكشف عن مشاعرك بسهولة ؟	دائماً	نادراً	نادراً	لا
٤٧- هل تشق في نفسك ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٨- هل تحب الأسئلة الصعبة ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٤٩- هل أنت مغاوض جيد ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً
٥٠- هل تحقق نتائج طيبة في المفاوضات ؟	لا	نادراً	أحياناً	دائماً

إحسب الدرجة من ٧٠٠ واستخرج للنسبة المئوية (%)

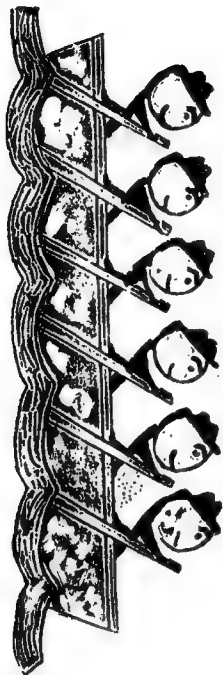


■ NEGOTIATING TO WIN/WIN

Lose/Lose Becomes Win/Win



اذا جئناهم باجاء واحد وصلون
الى عبيتي تريرون الوصل



المراجع العربية
والأجنبية

المراجع العربية

- ١- ج.ب. هورغ ، د.ليفيك ، الجماعة والسلطة والقيادة ترجمة د.نظر جاهل .
- ٢- جون د.جاردنر. التمييز في الموهبة والقيادة ، ترجمة /محمد محمود رضوان. الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة ١٩٨٩.
- ٣- جون و.جاردنر John W. Gardener التمييز ، الموهبة والقيادة ، ترجمة الدكتور محمد محمود رضوان ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة - الكويت - لندن ١٩٨٩.
- ٤- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، القيادة وقت الأزمات ، العدد الثامن ، السنة الثانية ، عن كتاب القيادة وقت الأزمات تلخيص دكتور محمد عبد الغنى حسن ، تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمى "شعاع" القاهرة ١٩٩٤.
- ٥- صبحي عبد الحفيظ (دكتوراه) . سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية مكتبة الإنجلو المصرية : القاهرة ١٩٨٤.
- ٦- عادل حسنى (دكتوراه) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٨٤.
- ٧- على عجوة (دكتوراه) الأسس العلمية للعلاقات العامة . مكتبة الإنجلو المصرية : القاهرة ١٩٨٨.
- ٨- لورانس ك. فرانك Lorence K. Frank ، نحو قادة عصريين ، ترجمة يوسف الشيخ ، سلسلة العلاقات الإنسانية ، الجمعية المصرية للنشر المعرفة والثقافة العمالية ١٩٨٠.
- ٩- لويس كامل مليكة (دكتوراه). سيكولوجية الجماعات والقيادة: الجزء الأول ، الهيئة المصرية العامة للكتاب : القاهرة ١٩٨٩.

- ١٠- ليونارد . سايلس Leonard Sails ، القيادة وحقيقة ما يفعلها
المديرون الكفاء وكيف يعقلونه (مترجم) كمال السيد ، مراجعة محمد
عبد الله ، الأهرام ١٩٨٠.
- ١١- محسن أحمد الخضيرى (دكتوراه). التفاوض ، مكتبة الأنجلو
المصرية القاهرة ١٩٨٨.
- ١٢- محمد صالح بهجت ، المدخل فى العمل مع الجماعات ، المكتب
الجامعى الحديث - محطة الرمل الأسكندرية ١٩٨٥.
- ١٣- محمد عبد الغنى حسن - دكتور - القيادة ، المعهد العالى للتعاون
الزراعى القاهرة ١٩٩٢.
- ١٤- محمد عبد الغنى حسن - دكتور - القيادة التعاونية ، المعهد العالى
للتعاون الزراعى ، القاهرة ١٩٩١.
- ١٥- هربرت أ. شيللر. المتلاعبون بالعقول ، ترجمة/عبد السلام رضوان.
عالم المعرفة: المجلس الوطنى للكتابة والفنون والأدب الكويتي ١٩٨٦.
- ١٦- و. جاك دنكان . أفكار عظيمة فى الإدارة . ترجمة /محمد الحيدى.
الصدار الدولية للنشر والتوزيع.
- ١٧- و. جاك دنكان ، أفكار عظيمة فى الإدارة ، دروس من مؤسستى
ومؤسسات العمل الإدارى ، ترجمة محمد الحيدى ، الجمعية المصرية
لنشر المعرفة والثقافة العالمية القاهرة ١٩٩١.

REVIEW

- 1- Danny Cox with John Hoover , Leadership when the Heats on ,
Mc. Graw-Hill , Inc U.S.A. , 1992 .**
- 2- Darrh , W.H. why manager Have Trouble Empowering, 1989.**
- 3- Hill, R.C. " when the Going Gets Rough : A badrige Award
Winner on the Line ."Academy of Management Executive,
1993, 7(3) , 75-79.**
- 4- Kare Anderson, Getting What you want, Penguin group NEW
YORK 1992.**
- 5-Louise M. Berman, Supervision staff Development and
Leadership, International for Applied Behavioral Science,
NEW YORK.**
- 6- Mantz, C.C., and Sims, P. Jr. , Super- Leadership, NEW
YORK : Brekeley Books, 1990.**
- 7- Marvian Gottlieb and William J. Healy, Making Deals ,
Executive Summaries, Bistol, U.S.A.**
- 8- Max H. Baserman, Negotiating Rationally, Free press
NEW YORK, 1993.**
- 9- MC. Call, M.W., Jr .and Lombardo, M.M. Leadership: Where
Else can We go ? Duhram, N.C. : Duke University Press, 1972.**

- 10- Morrison, A.M. The New Leader. San Francisco: Jossey- Bass, 1992.**
- 11- Overman , S. " Leader Helps Improve Competitiveness. " HR Magazine, May 1990, pp. 58-60.**
- 12- Savage , C.M. Fifth Generation Management : Integrating Enterprises Through Human Networking. New Bedford, Mass.: Digital Press, 1990.**
- 13- Sherwood , J.J., and Glidewell, J.C. Planned Negotiation : A Norm-Setting OD Intervention , Alexandria, Va.: NTL Institute, 1972.**
- 14- W. Berndan Reddy With Kaleel Janmison, Team Building, Institute for Applied Behavioral Acience New York 1988.**
- 15- William Ury, Getting Past no Negotiation With Difficult Problem, Bantam Books NEW York 1991.**
- 16- William Ury Getting to Yes - Negotiation Agreement Without Giving in, NEW YORK, 1988.**
- 17- Zaleznik, A. " The Leadership Gap." The Executive, 1990, 4(1),9,12,13.**

الفهرس

الباب الأول

- ٨ التفاوض: الأهمية والهدف
- ٩ الفصل الأول : التقديم للتفاوض
- ٩ أولاً : التقديم للتفاوض
- ١١ ثانياً : الفطرة التفاوضية
- ١٢ ثالثاً : الحياة تسيير بالتفاوض.
- ١٣ رابعاً : التفاوض وفروع المعرفة البشرية.
- ١٤ خامساً : التفاوض : علم وفن وأدب.
- ١٦ سادساً : دخول مجال التفاوض .
- ١٧ سابعاً : المفاوض يُولد أم يُصنع .
- ١٩ ثامناً : المفاوض (السلوكيات-الإتجاهات-والممارسة).
- ٢٠ الفصل الثاني : كيف تأخذ ما تريد ... ؟
- ٢٠ أولاً : ماذا أريد ...؟
- ٢٢ ثانياً : تمهيد الطريق للأخذ والعطاء .
- ٢٣ ثالثاً : ماذا نريد بالتحديد ؟
- ٢٥ رابعاً : ماذا نريد المفاوض الآخر؟
- ٢٨ خامساً : كيف تعيد صياغة مهاراتك التفاوضية ؟

الباب الثانى

القوة التفاوضية (المعادلة التفاوضية)

٣٢

الفصل الأول : الوقت

٣٣

أولاً : المواعيد النهائية.

٣٤

ثانياً : متى نتفاوض.

٣٦

ثالثاً : أنك تحتاج للوقت للتفكير.

٣٦

الفصل الثانى : المعلومات

٣٨

أولاً : أهميتها .

٣٨

ثانياً : قنوات المعلومات غير المباشرة.

٤٠

ثالثاً : سرقة المعلومات.

٤١

الفصل الثالث : السلطة

٤٤

أولاً : صانعوا القرار .

٤٤

ثانياً : السلطة المحدودة.

٤٦

ثالثاً : السلطة المحدودة قيود لصالحك .

٤٧

رابعاً : القيود على الفحص والمعاينة.

٥٠

الفصل الرابع : الموقف التفاوضى

٥٢

أولاً : مكونات الموقف التفاوضى.

٥٢

ثانياً : الإطارات التى يعمل فيها التفاوض .

٥٣

١- الإقتصادى والتجارى .

٥٤

٢- السياسى .

٥٥

٣- الثقافى والفكرى .

٥٦

٤- الإجتماعى .

٥٧

٥- العسكرى .

٥٨

الباب الثالث

وسائل الإتصال التفاوضى

- ٦٢
٦٣ للفصل الأول : وسائل الإتصال المباشرة وغير المباشرة
٦٤ أولاً : الكلمة.
٦٤ ثانياً : الجملة.
٦٤ ثالثاً : الإتصال البصرى.
٦٥ رابعاً : الإتصال الحركى .
٦٥ خامساً : الصمت .
٦٦ الفصل الثانى: السؤال التفاوضى
٦٦ أولاً : فنون ومهام الأسئلة التفاوضية.
٦٧ ثانياً : محاذير عند إستخدام السؤال التفاوضى.
٦٨ ثالثاً : كيف تحسن مقدرتك على طرح الأسئلة.
٧٠ رابعاً : الأنماط المختلفة من الأسئلة لأغراض متنوعة.

الباب الرابع

إستراتيجيات وتكتيكات التفاوض

- ٨٠
٨١ للفصل الأول : إستراتيجيات التفاوض
٨١ أولاً : إستراتيجيات التفاوض
٨١ ثانياً : إستراتيجيات التفاوض السبعة
٨٥ الفصل الثانى :
٨٥ أولاً : التكتيك التفاوضى
٨٦ ثانياً : خمسة وسبعون تكتيك تفاوضى

الباب الخامس

- * التفاوض وإبرام الصفقات
- ١١٢ أولاً : صناعة الموقف أو الحدث التفاوضي .
- ١١٤ ثانياً : أخطاء قاتلة في الطريق التفاوضي .
- ١١٧ ثالثاً : الإحتمالات التفاوضية الثلاثة.
- ١١٧ رابعاً : الطلبات غير القابلة للتفاوض وهل هي قابلة للتفاوض
- ١٢٣ خامساً : كيف تقدم تنازل لمفاوضك؟
- ١٢٥ سادساً : الإستماع أقل التنازلات التي تبديها تكلفة.
- ١٣٠ سابعاً : الإستماع الجيد يعنى القدرة على الإقناع.
- ١٣٣ ثامناً : الاعتراضات وكيفية التعامل معها .
- ١٣٤ تاسعاً : كيف تتبع وجهة نظرك.
- ١٣٧ عاشراً : مهارات التفاوض بالهاتف
- ١٣٨ حادى عشر : كيف تهزم عواطفك وأحاسيسك أثناء التفاوض
- ١٤٣

الباب السادس

- ١٤٨ دراسة حالة وتقييم الأداء التفاوضي
- ١٤٩ أولاً : من هو المفاوض الماهر؟
- ١٥٠ ثانياً : أقوال عن التفاوض .
- ١٥٢ ثالثاً : الوصايا الإثنتى عشرة للتعامل مع الصراع .
- ١٥٣ رابعاً : حالة تطبيقية: المعلم شوكة المفتح ملك المزايدات .
- ١٥٤ خامساً : حوار تفاوضي .
- ١٥٩ سادساً : ضع قدراتك التفاوضية فى الميزان .

أطلب مجموعة كتب مهارات تطوير الأداء

صدر منها : (أطلبها تصل إليك فوراً)

- (١) مهارات العمل الجماعى كيف تكون عضواً فعالاً فى جماعتك ؟
- (٢) مهارات قيادة الآخرين كيف تكون قائداً متميزاً فى عملك ؟
- (٣) مهارات التفاوض كيف تحصل على ما تريد ؟
- (٤) مهارات بناء الفريق كيف تكون فريق العمل ؟
- (٥) مهارات تنظيم وإدارة الوقت كيف تدير وقتك ؟
- (٦) مهارات الإتصال الفعال فن الاستماع والحديث .
- (٧) مهارات التدريب (إعداد المدربين) كيف تغير أداء الآخرين ؟
- (٨) مهارات التفكير الإبتكارى والإبداعى كيف تكون مبدعاً ؟
- (٩) مهارات إدارة الأزمات الأزمات بين الوقاية منها والسيطرة عليها .

مجموعة مهارات تطوير الأداء والتنمية

إحجزها من الآن لعام ١٩٩٦

- (١) مهارات تعليم الكبار .
- (٢) مهارات إدارة الأداء .
- (٣) مهارات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم والتدريب
- (٤) مهارات التوجيه والإرشاد أُنْبَاء الإشراف .
- (٥) مهارات البيع .



دكتور محمد السيد

- حاصل على دكتوراه فى الاقتصاد من المجر .
- يعمل مستشاراً للتدريب ومدرساً بقسم التعليم والتدريب والإرشاد بالمعهد العالى للتعاون الزراعى .
- عمل مستشاراً ومدرّباً فى العديد من المنظمات العربية والدولية فى القاهرة - السعودية - الكويت - الأردن - السودان - قطر - ليبيا .
- يعمل مدرّباً فى الجامعة الأمريكية بالقاهرة - وجمعية إدارة الأعمال العربية والعديد من المراكز التدريبية فى مصر .
- عمل رئيساً لقطاع التدريب بالتعاونيات الإستهلاكية .
- عمل مستشاراً فى مجالات التنمية الإجتماعية مع المنظمات المحلية والدولية فى مصر والسودان .
- دورات تدريبية متنوعة فى أمريكا - ألمانيا - الأرجنتين - الفلبين - المجر - تشيكوسلوفاكيا - مصر .

